

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
ALRUBAIE MAYSSOUN

LE DÉFI DE L'EXPORTATION VERS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

SEPTEMBRE 2002

2166
09712

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

La présente étude tente de rappeler l'importance pour les petites et moyennes entreprises de réussir leur conquête de nouveaux marchés. Plus particulièrement, nous avons cherché à identifier les éléments internes et externes reliés aux activités d'exportation et pouvant constituer un problème pour les entreprises des pays développés exportant vers les pays en développement.

À cet effet, nous avons défini les éléments constitutifs de notre sujet, à savoir les pays développés, les pays en développement et le concept d'exportation. Nous aborderons également, de façon générale, les problèmes d'exportation rencontrés par les PME.

Afin d'atteindre les objectifs mentionnés ci-haut, une enquête a été menée auprès de cinq PME exportatrices vers des pays en développement d'Amérique Latine et d'Afrique, grâce à des entrevues avec les responsables à l'exportation des ces PME.

Les résultats de notre étude montrent que les problèmes les plus fréquemment rencontrés par les exportateurs des pays développés se rapportent au marketing, à la logistique et à la production. Par conséquent, les problèmes d'exportation diffèrent et changent de rang selon que l'importateur est un pays développé ou un pays en développement.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes qui m'ont aidée et encouragée et sans lesquelles je n'aurais pu terminer ce mémoire, en particulier mes parents et les autres membres de ma famille. Sans leur soutien, la réalisation de ce mémoire aurait été impossible.

Je tiens à remercier mon directeur de recherche pour ce mémoire, monsieur André Joyal, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Sa très grande disponibilité, son support et ses encouragements furent appréciés à leur juste valeur. Je tiens également à remercier les assistants à la recherche de la bibliothèque de l'Université, pour leur disponibilité et leur excellent service.

La réalisation de ce travail de recherche aurait été très difficile sans la collaboration des responsables à l'exportation des entreprises interviewées. Je les remercie beaucoup pour m'avoir consacré du temps et pour leurs réponses à mes questions.

Mes remerciements vont aussi aux ami(e)s qui m'ont soutenue tout au long de la réalisation de ce mémoire, plus particulièrement monsieur Eric Martel qui a consacré beaucoup de son temps à me relire et à m'encourager.

Que tous ceux qui ont cru en ma capacité de mener ce projet à terme et m'ont soutenue trouvent ici l'expression de ma gratitude.

MERCI ...

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
REMERCIEMENTS	2
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES	5
LISTE DES ANNEXES.....	5
INTRODUCTION	6
I. Problématique de recherche	9
II. Questions de recherche.....	9
1. LA REVUE DE LITTÉRATURE	10
1.1. Les pays développés et les pays en développement.....	12
1.2. Définition du problème	14
1.3. Le modèle d'apprentissage à l'exportation	20
1.4. Les problèmes reliés à l'exportation	27
1.4.1.1. Les problèmes reliés au marketing	28
1.4.1.2. Les problèmes financiers.....	29
1.4.1.3. Les problèmes de production.....	31
1.4.1.4. Les problèmes de ressources humaines.....	31
1.4.1.5. Les problèmes de gestion	32
1.4.1.6. Les problèmes de logistique	33
1.4.1.7. Autres problèmes	34
1.4.2.1. Les problèmes politiques.....	35
1.4.2.2. Les problèmes gouvernementaux	35
1.4.2.3. Les problèmes éthiques et culturels	37
1.4.2.4. Les problèmes techniques et technologiques	37
1.4.2.5. Les problèmes administratifs.....	38
2. PRÉSENTATION DES CADRES CONCEPTUELS	43
2.1. Cadre conceptuel général	43
2.2. Cadre conceptuel spécifique.....	48
3. LA MÉTHODOLOGIE.....	50
3.1. Le choix de l'étude	50
3.2. L'étude de cas et le guide d'entrevue.....	51
3.3. L'échantillon	55
3.3.1.1. Entreprise Shawinigan-Sud	55

4. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES	
RÉSULTATS	59
4.1. Présentation des résultats des entrevues	59
4.1.1.1. Les problèmes internes	59
4.1.1.2. Les problèmes externes	62
4.1.2.1. Les problèmes internes	63
4.1.2.2. Les problèmes externes	65
4.1.3.1. Les problèmes internes	66
4.1.3.2. Les problèmes externes	69
4.1.4.1. Les problèmes internes	70
4.1.4.2. Les problèmes externes	75
4.1.5.1. Les problèmes internes	76
4.1.5.2. Les problèmes externes	79
4.2. Synthèse	81
4.4. Discussion des résultats	84
4.4.1.1. Problèmes reliés au marketing	84
4.4.1.2. Problèmes financiers	86
4.4.1.3. Problèmes de production	88
4.4.1.4. Problèmes de ressources humaines	89
4.4.1.5. Problèmes de gestion	90
4.4.1.6. Problèmes de logistique	91
4.4.1.7. Autres problèmes	92
4.4.2.1. Problèmes politiques	93
4.4.2.2. Problèmes gouvernementaux	95
4.4.2.3. Problèmes éthiques et culturels	95
4.4.2.4. Problèmes techniques et technologiques	96
4.4.2.5. Problèmes administratifs	97
4.4.3. Nouvelle classification des problèmes d'exportation	97
CONCLUSION	101
BIBLIOGRAPHIE	105

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les problèmes internes liés à l'exportation.....	40
Tableau 2: Les problèmes externes liés à l'exportation	41
Tableau 3: Classification des problèmes liés à l'exportation selon les types d'exportateur.....	42
Tableau 4: Les problèmes le plus importants dans chaque entreprise	99
Tableau 5: Classification des problèmes liés à l'exportation.....	100

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle de la décision d'exportation.....	23
Figure 2: Le comportement stratégique des PME exportatrices	45
Figure 3: Le cadre conceptuel général.....	47
Figure 4: Le cadre conceptuel spécifique	49
Figure 5: Les éléments traités dans la section des problèmes internes liés à l'exportation.....	53
Figure 6: Les éléments traités dans la section des problèmes externes à l'exportation	54

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire préliminaire.....	113
Annexe 2 : Questions descriptives	114
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	115
Annexe 4 : Transcription des entrevues	116
Annexe 5 : Liste des entreprises des pays développés et des pays en développement ...	117

INTRODUCTION

Le présent mémoire de recherche porte sur le défi pour les PME de pays développé d'exporter vers des pays en développement et sur les problèmes inhérents à de telles activités.

Les motivations reliées au choix de ce sujet peuvent s'expliquer par la prise en considération de plusieurs facteurs. Plusieurs études (Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1996; Julien, 1994; Fernandez et Noël, 1994; Clarke, 1995) ont démontré que la santé de l'économie canadienne repose en grande partie sur l'exportation. En effet, malgré le fait que les PME ne représentent qu'environ 9% du total des exportations canadiennes, entre 12 % et 20 % des PME canadiennes font de l'exportation (selon les estimations de 1994) et le revenu annuel d'exportation compte pour 68 % du chiffre d'affaires total chez les PME qui exportent comparativement à 48 % chez les grandes entreprises (Dodge et Robbins, 1992¹).

Ces statistiques montrent que nous devons de plus en plus accorder de l'importance aux petites et moyennes entreprises. En effet, plusieurs chercheurs se sont penchés de près sur l'étude de ces entreprises afin de mieux les comprendre et d'ainsi mieux profiter de leurs capacités. Certains chercheurs (Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1996) ont distingué trois principaux courants d'études sur le comportement des entreprises exportatrices. Le premier courant regroupe les études de type « linéaire » qui stipulent que le développement des exportations se fait par étapes. Dans le deuxième courant, nous retrouvons les études de type « descriptif », en ce sens qu'elles analysent la

différence entre les caractéristiques spécifiques des entreprises exportatrices versus celles des entreprises non exportatrices. Le troisième courant est une approche de type «stratégique», car il étudie les facteurs internes et externes qui influencent la performance des entreprises exportatrices. Par facteurs internes, nous entendons les dirigeants, les stratégies et la structure des entreprises; par facteurs externes, nous retrouvons, à titre d'exemple, l'industrie et les politiques gouvernementales.

Malgré l'augmentation du nombre de chercheurs étudiant l'exportation des PME, les auteurs affirment qu'il reste encore beaucoup d'aspects non maîtrisés. En effet, à ce jour, l'exportation n'a été analysée que sous quatre angles différents. Le premier considère l'exportation comme une problématique managériale mettant en relief les objectifs, les attitudes et les comportements du dirigeant face à l'exportation. Le deuxième angle analyse la compétitivité en exportation, en ce sens que le principal objectif de l'entreprise est de déterminer les stratégies et les avantages concurrentiels qui augmentent ses performances. Le troisième groupe de chercheurs élabore l'exportation d'un point de vue économique en mettant l'accent sur la réglementation du commerce international, les politiques d'aide à l'exportation, etc. Ainsi, et contrairement au cas des grandes entreprises, l'exportation chez les PME est reliée à plusieurs disciplines de l'économie. Sous le quatrième angle d'étude des problèmes reliés à l'exportation, très peu d'études répondent de manière précise aux questions spécifiques des petites et moyennes entreprises. En effet, la majorité des recherches s'inspirent des cas des grandes entreprises et essaient d'extrapoler les résultats sur les PME.

¹ Cité par Arseneault et Besinier, 1993)

Peu de recherches se sont penchées sur la possibilité de différenciation des problèmes selon les destinations. À ce sujet, les analyses se font toujours sur des pays voisins et du même statut économique (les pays développés et les pays riches).

D'un autre côté, *« les pays en développement, et notamment les nouveaux pays industriels, avec leurs salaires bien inférieurs à ceux des pays industrialisés, sont des concurrents redoutables sinon insurmontables. La stratégie gagnante pour les pays industrialisés ne peut passer que par « l'intelligence », c'est-à-dire la capacité d'innover de toutes façons et donc de se différencier par la qualité »* (Fernandez et Noël, 1994).

Ainsi, il reste encore beaucoup d'éléments à analyser dans le domaine de l'exportation en général et, plus particulièrement, en ce qui a trait à l'exportation des entreprises des pays développés vers des pays en développement ou moins développés.

Ceci nous a amené à nous poser la question suivante : quels sont les problèmes rencontrés par les exportateurs des pays développés vers les pays en développement ?

I. Problématique de recherche

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons choisi d'étudier les problèmes reliés à l'exportation des PME et, plus précisément, de vérifier si la différence des destinations engendre une différence de problèmes. Nous nous proposons de répondre à la question suivante, laquelle sera le début des questionnements et des argumentations ultérieures de notre étude :

Quels sont les problèmes rencontrés par les PME des pays développés exportant vers les pays en développement?

Plus précisément, l'objectif de notre étude est de répondre à la problématique suivante :

Les problèmes reliés à l'exportation diffèrent-ils selon que l'importateur réside dans un pays développé ou dans un pays en développement?

Pour répondre à cette problématique, nous allons spécifier ce que l'on entend par pays développés et pays en développement. Par la suite nous allons tenter de distinguer les problèmes d'exportation que rencontrent les PME.

II. Questions de recherche

Pour atteindre notre objectif, nous avons proposé un certain nombre de questions qui nous serviront de guides lors de la rédaction de notre mémoire. Les questions de recherche sont :

- Quelle définition les chercheurs ont-ils des pays développés et des pays en développement?
- Quelle est la définition du terme « problème » au sein d'une entreprise?
- Comment définit-on le concept d'exportation au sein des PME?
- Quelle est la typologie du comportement des PME exportatrices?

- Quels sont les problèmes internes (marketing, finance, production, ressources humaines, gestion et logistique) rencontrés par les PME des pays développés exportant vers les pays en développement?
- Quels sont les problèmes externes (politiques, gouvernements, éthiques et cultures, technologies, administration) rencontrés par les PME des pays développés exportant vers les pays en développement?
- Les problèmes internes des exportateurs des pays développés diffèrent-ils selon que l'importateur réside dans un pays développé ou d'un pays en développement?
- Les problèmes externes des exportateurs des pays développés diffèrent-ils selon que l'importateur réside dans un pays développé ou d'un pays en développement?
- Les problèmes externes sont-ils plus importants que les problèmes internes ou vice-versa?

1. LA REVUE DE LITTÉRATURE

Au cours des pages qui suivent, nous allons tenter de faire le tour de la littérature couvrant le sujet de l'exportation et des problèmes reliés à l'exportation chez les PME et nous en élaborerons une synthèse. Tout d'abord, nous présenterons quelques définitions des principaux termes qui constituent le sujet de notre projet d'étude, à savoir les termes «pays développés », «les pays en développement » et «**problème** ».

Dans un deuxième lieu, nous aborderons le sujet des petites et moyennes entreprises exportatrices. Pour ce faire, nous débuterons par un recensement des écrits sur le comportement des PME exportatrices et la typologie de ces derniers. Nous verrons

également le modèle d'apprentissage à l'exportation. Nous verrons alors que nombreux sont les chercheurs qui ont étudié les PME exportatrices.

Finalement, nous nous attarderons à faire ressortir les problèmes d'exportation que rencontrent les entreprises des pays développés qui exportent vers les pays en développement. Plus précisément, nous allons voir les problèmes internes et externes à l'exportation, soit respectivement les problèmes marketing, financiers, ressources humaines, gestion, logistiques et les problèmes politiques, gouvernementaux, éthiques et culturels, technologiques et administratifs.

1.1. Les pays développés et les pays en développement

Il existe un certain nombre de définitions et de classifications des pays du monde issues de plusieurs organismes économiques. Nous retrouvons les pays riches, les pays du tiers monde, les nations prolétaires et bien d'autres terminologies utilisées pour classer les nations.

Tout au long de notre recherche, nous étudierons les entreprises des pays développés et des pays en développement selon la définition des Nations Unies : cette dernière est la plus reconnue et la plus utilisée de nombreux organismes.

1.1.1. Les pays développés

Les pays développés représentent 19 % de la population mondiale et ont un PNB par habitant de 1 010 dollars US et plus. Il s'agit des pays dont l'économie est basée sur l'industrie et dont le taux de croissance annuel est très élevé; à titre d'exemple, en 1997, le taux de croissance du Canada était de 3,8 %. Les caractéristiques de ces pays sont les suivantes :

- 1- Une qualité de vie élevée reconnue par des infrastructures efficaces et accessibles, particulièrement dans les domaines de l'éducation et de la santé;
- 2- Un taux de natalité bas;
- 3- La population est constituée d'un nombre très élevé de personnes âgées;
- 4- Un capital par habitant élevé.

Voir la liste des pays développés en annexe 5.

1.1.2. Les pays en développement

Il existe plusieurs définitions des pays en développement. Nous avons retenu celle donnée par le dictionnaire économique (1987), lequel définit un pays en développement comme étant un pays relativement pauvre où le revenu par habitant est inférieur à 1 000 dollars US, soit moins du dixième de celui des États-Unis. En général, plusieurs facteurs caractérisent les régions en développement, soit :

- 1- Une proportion très élevée de la population s'adonne à l'agriculture (généralement, de 70 % à 90 %);
- 2- Il existe des signes de chômage latent considérable et il y a un manque de possibilités d'emplois en dehors de l'agriculture;
- 3- Le capital par habitant est très faible;
- 4- Le taux d'endettement des pays est très élevé.

Les pays en développement représentent 49 % des pays du monde (annexe 6). Le degré de sous-développement diffère selon les pays en fonction de leur degré de croissance; par exemple, parmi les pays d'Afrique, le taux de croissance de l'Éthiopie était 1997 de -5,7 % alors que pour le Maroc il était de -2,2 %.

1.2. Définition du problème

Puisque le terme « problème » est le principal mot clé de notre sujet, nous avons jugé opportun de le définir.

1.2.1. Définition des problèmes en général

Lors de la recherche d'une définition générale du terme « problème », nous avons remarqué que plusieurs auteurs (Ralf Killman et Mitroff, 1979; David Krech, Richard Crutchfield et Ballachey, 1962²) affirment à l'unanimité qu'un problème est la différence entre un état désiré et un état actuel.

Dans son article intitulé « Qu'est ce qu'un problème? », Maurice Landry (1983) définit la notion de problème comme suit : *« Il y a un problème lorsqu'un diagnostic d'insatisfaction est posé par un individu, à la suite de la mise en relation de ses connaissances avec une réalité perçue ou anticipée; ce diagnostic doit être accompagné d'une capacité et intention d'intervenir soit pour restaurer l'état antérieur, soit pour atténuer les effets négatifs d'une situation qui échappe partiellement à son contrôle, soit encore pour redéfinir un nouvel état de normalité, dans la mesure où la marche à suivre pour y arriver n'est pas évidente au départ ».*

1.2.2. Les théories sous-jacentes

En relation avec la problématique des PME, Cromie (1991) affirme, dans son étude sur les PME de la Grande-Bretagne, que l'échec des petites entreprises est le résultat direct d'une mauvaise gestion, laquelle est due au manque d'outils et de savoir mis à la disposition des propriétaires- dirigeants de ces entreprises. En effet, d'un côté, Drucker (1985³) apporte que les propriétaires- dirigeants des petites entreprises perdent souvent leurs marchés parce qu'ils échouent à répondre aux besoins de leurs clients. D'un autre

² cités par Maurice Landry, 1983

côté, lorsqu'il s'agit d'un problème au sein de l'entreprise, Gill (1988⁴) atteste que les propriétaires dirigeants ne cherchent pas à avoir l'avis de personnes professionnelles, ce qui aggrave leur situation. Il ajoute que ce genre de difficultés est retrouvé, principalement, chez les nouveaux entrepreneurs, lesquels sont tellement convaincus de la réussite de leurs projets qu'ils ne voient pas leurs erreurs ou refusent de les reconnaître. Dans le même sens, Jhon, Walsh et Jerry (1981) mentionnent le manque de savoir-faire des gestionnaires de l'entreprise.

Une revue de littérature faite par Berryman (1983⁵) lui a permis de classer les problèmes des entreprises en six catégories, soit les problèmes de comptabilité, les problèmes de marketing (tels que la difficulté de s'installer dans un nouveau marché, la surestimation du marché local qui incite les dirigeants à ne pas investir dans la recherche de nouveaux marchés, la difficulté de fixer un prix aux produits/services offerts, l'absence d'études effectuées sur le marché et la sous-estimation ou la négligence de la concurrence), les problèmes de finance (plus particulièrement le manque de fonds propres, la lenteur des paiements et le problème du *cash flow*), les problèmes internes et externes à la firme ainsi que les problèmes reliés aux comportements du propriétaire- dirigeant. Il ajoute que l'on peut regrouper les problèmes de comptabilité et de finance et que les problèmes externes peuvent accroître en raison du manque d'attention des dirigeants des petites entreprises envers leur environnement organisationnel. Il poursuit en précisant que les problèmes reliés aux comportements des propriétaires- dirigeants sont : le manque de délégation des tâches, l'absence de développement ou de renouvellement des acquis des

³ Cité par Cromie (1991)

⁴ Idem

⁵ Idem

propriétaires dirigeants en termes de gestion et l'optimisme exagéré des créateurs des entreprises.

Cromie (1991) ajoute que les problèmes de production, plus précisément les difficultés d'approvisionnement en matières premières dues à l'irrégularité des commandes, le faible pouvoir d'achat et de négociation de la part des PME (d'Amboise, 1989⁶) ainsi que la surproduction qui engendre l'incapacité à répondre aux commandes en termes de qualité des produits et les problèmes spécifiques aux dirigeants tels que la mauvaise gestion du temps et le manque de confiance en soi.

En ce qui concerne les problèmes dans une entreprise, nous avons remarqué que la plupart des auteurs divisent les problèmes selon le stade d'évolution ou de croissance de l'entreprise. Par exemple, Greiner (1972⁷) définit une crise à chaque phase de croissance de l'entreprise :

- *phase de créativité* : crise de leadership;
- *phase de direction* : crise d'autonomie;
- *phase de délégation* : crise de contrôle;
- *phase de coordination* : crise de bureaucratie;
- *phase de collaboration* : crise d'innovation.

Churchill et Lewis (1983) ont eux aussi défini, d'une autre façon, des problèmes à chaque stade de la vie de l'entreprise :

- *stade d'existence* : problème de recherche des premiers clients et de livraison des premières commandes; Story (1985⁸) ajoute que dans cette étape aussi les dirigeants affichent des problèmes de mauvaise prévision et de mauvaise

⁶ Cité par Belley (1999)

planification des dépenses, ce qui engendre des problèmes de manque de capitaux;

- *stade de maintien* : le problème de l'équilibre entre les revenus et les dépenses de l'entreprise;
- *stade de réussite* : faire le choix entre continuer la croissance de l'entreprise et élargir ses activités ou maintenir la situation actuelle et se contenter des bénéfices engendrés;
- *stade d'essor* : après avoir choisi la croissance de l'entreprise, le problème est de financer cette croissance;
- *stade d'exploitation maximale des ressources* : il s'agit de renforcer la croissance atteinte par l'entreprise et de maintenir sa situation (financière, plus particulièrement) tout en gardant les avantages d'une PME.

Kazanjian (1988⁹) détermine d'autres stades de croissance chez les PME et, par conséquent, d'autres problèmes :

- *stade 1, conception et développement* : techniques axées sur les produits pour assurer le développement de ces derniers, le problème d'acquisition des ressources naturelles et personnelles, le choix de la position stratégique à adopter sur le marché (augmentation des ventes en offrant des produits à bas prix, faire circuler une image de marque de qualité, imiter le comportement de la concurrence, etc.);
- *stade 2, commercialisation* : développement de techniques axées sur les processus de production plutôt que sur le produit, problèmes de manque de capitaux et

⁹ Cité par Gérard Vargas (1984)

recherche de financement auprès des institutions financières et recherche de garanties à offrir;

- *stade 3, croissance* : difficulté à répondre au carnet de commande due à un déséquilibre entre le département de recherche des clients et le département de production; autrement dit, l'entreprise a mal calculé sa capacité de production et s'est retrouvée dans une situation d'impossibilité de répondre aux besoins de sa clientèle; également, l'entreprise se concentre sur la production et oublie de vérifier sa situation financière (prévisions financières, équilibre financier de l'entreprise);
- *stade 4, stabilité* : il s'agit des mêmes problèmes rencontrés au stade de conception et de développement : l'entreprise a du mal à maintenir sa croissance et ses parts de marché acquises sauf que, dans ce cas, la difficulté réside dans la décision de concevoir une deuxième génération de produits et dans l'acquisition des ressources nécessaires pour réaliser cette décision (financières, naturelles ou matérielles).

Story (1985¹⁰) mentionne que ces problèmes peuvent être rencontrés tant par les nouvelles firmes que par les plus anciennes sur le marché. L'ordre chronologique d'arrivée des problèmes peut changer selon le degré de compétence de la firme comme il se peut qu'une entreprise ne connaisse pas ces difficultés.

Dodge et Robbins (1992), quant à eux, supposent que les principaux problèmes des PME proviennent du manque d'expérience dans le secteur d'activité et du manque d'expérience et de l'incompétence de l'équipe de direction. Pareillement, Greiner (1998) affirme que

⁸ Cité par Cromie (1991)

⁹ Cité par Belley (1999)

les problèmes des PME sont reliés principalement à l'entrepreneur par l'absence de planification formelle et de gestionnaires désignés pour s'occuper de la gestion de l'entreprise, plus particulièrement lors du démarrage de l'entreprise. En plus, l'absence de hiérarchisation du travail, c'est-à-dire, une non-répartition des tâches par poste, car l'entrepreneur est l'homme à tout faire.

En parlant de démarrage, Fourcade (1985¹¹) affirme que les dirigeants se concentrent sur la prévention des problèmes techniques qui peuvent surgir lors du lancement de la firme et minimise l'importance de la recherche d'informations sur le marché ciblé. En effet, il s'est avéré que les entrepreneurs ne rassemblent pas assez d'informations sur leur marché ni sur le comportement de leur future clientèle. Le même auteur ajoute les difficultés de recruter une main-d'œuvre qualifiée et de formation des nouvelles recrues.

Capron et Lux (1987) rapportent que les problèmes de gestion des entreprises sont davantage reliés à l'environnement économique qui les entoure qu'aux transformations et aux changements du comportement et des politiques des firmes. En effet, ils affirment que les frontières du marché où oeuvrent les entreprises sont de plus en plus larges et que, par conséquent, les problèmes et les obstacles des entreprises sont de moins en moins faciles à cerner.

Les résultats de l'enquête réalisée par Capron et Lux (1987) sur des PME en Belgique ont fait ressortir plusieurs éléments. Il s'est avéré que les dirigeants des PME ne prennent pas en considération l'évolution rapide des économies ce qui diminue leurs implications dans le marché des affaires. Ce manque de conscience engendre une plus grande complexité des décisions courantes à prendre par les dirigeants des PME et de la

¹⁰ Cité par Cromie (1991)

¹¹ Idem

difficulté à suivre les stratégies de gestion à plus long terme (changement continu des règles du jeu sur le marché). En plus, les mêmes auteurs parlent du danger de l'information abondante sur le marché et ils apportent le témoignage du vice-président d'une entreprise : « *C'est l'accès à l'information qui sera le grand problème de demain des PME* ». En d'autres termes, l'abondance de l'information nécessite d'ajouter continuellement de nouvelles pièces au casse-tête et, par conséquent, d'effectuer de nouvelles études de situation qui conduiront à de nouvelles prises de décisions.

1.3. Le modèle d'apprentissage à l'exportation

Face au contexte de mondialisation qui semble fortement lié au renforcement et à l'extension des firmes multinationales, nous pourrions penser que les PME sont menacées (Julien, 1994), notamment par l'augmentation accrue de la concurrence (aux niveaux national et international) résultant de l'ouverture des frontières économiques dans le monde. En fait, cela pourrait plutôt se traduire par une opportunité pour les entreprises dynamiques qui sauraient profiter de toutes ces transformations.

Malgré le développement et la création de plusieurs méthodes d'internationalisation (fusions, alliances stratégiques, etc.), l'exportation classique de produits/services à partir d'un marché local restera le choix préféré des partisans de l'internationalisation (Joffre, 1989¹²). Toutefois, il existe différentes formes d'exportations (Joffre, 1989¹³) telles que l'exportation directe (la vente des produits/services de l'entreprise par elle-même ou par l'intermédiaire d'un agent spécialisé), l'exportation indirecte (par l'intermédiaire d'un agent spécialiste dans les opérations liées au commerce international) et l'exportation concertée (sous forme de groupements à l'exportation ou de coopératives).

¹² Cité par Neila Ghribi (1998)

Au cours des études du comportement des PME exportatrices, les chercheurs ont distingué plusieurs modèles, soit, premièrement, la théorie de l'apprentissage qui postule que la décision d'exportation se fait progressivement et suit un processus d'apprentissage de la part du propriétaire dirigeant (Johanson et Vahlne, 1977¹⁴), puis, deuxièmement, l'approche basée sur le modèle stratégique qui analyse l'effet des déterminants internes et externes de l'entreprise sur le développement des exportations (Denis, 1990¹⁵) et, troisièmement, le modèle de performance des PME exportatrices qui fait ressortir les caractéristiques qui distinguent les entreprises exportatrices performantes des autres PME exportatrices aussi appelées non performantes (Bijmolt et Zwart, 1994; Walters et Samiee, 1990).

Nous avons choisi d'étudier le modèle d'apprentissage à l'exportation car, dans notre cas, nous étudions les problèmes reliés aux PME exportatrices et, ainsi, nous avons supposé que les problèmes des entreprises pourraient émaner ou même être reliés à un processus d'apprentissage inadéquat ou à une expérience négative.

Pour Johanson et Vahlne (1977¹⁶), les PME s'engagent progressivement dans la voie de l'exportation plutôt que par l'adoption d'une stratégie délibérée. Ils ajoutent également, *«...l'acquisition, l'intégration et l'utilisation des connaissances sur les marchés étrangers augmentent graduellement avec le niveau d'engagement sur ces marchés...»*.

Ainsi, le développement des exportations se fait à travers un processus d'apprentissage.

Le processus d'apprentissage débute avant même que les entreprises ne s'aventurent pour la première fois dans les marchés internationaux (Oison et Wiedershiem-Paul,

¹³ Idem

¹⁴ cités par Joyal, Julien, Deshaies et Ramnagalahy (1997)

¹⁵ Idem

¹⁶ Cités par Gibiat (1994)

1978¹⁷). En effet, la théorie de l'apprentissage postule que le développement des entreprises dépend des attentes et des expériences de leurs propriétaires- dirigeants. Ce développement résulte aussi des obstacles et des opportunités que rencontrent les propriétaires des entreprises (André Joyal et al., 1997). Plusieurs chercheurs ont tenté de modéliser le comportement des entreprises face à la décision d'exportation dont Olsen et al. (1978¹⁸), Reid (1981¹⁹), Cavusgil et Nevin (1981²⁰), Carnier (1982²¹), Welsh (1983²²) et Gibiat (1994).

Nous remarquons que les modèles de la décision à l'exportation se divisent plus ou moins en quatre grandes phases. Le schéma qui suit présente un modèle synthèse des modèles d'Olsen et al. (1978²³), de Reid (1981²⁴) et de Gibiat (1994). Ces modèles placent l'entrepreneur au cœur même du processus d'apprentissage car, comme le mentionnent Caughey et Chetty (1994) et Gibiat (1994), en contexte de PME, la décision d'exporter découle directement de cette personne.

¹⁷ Cités par Caughey et Chetty (1994)

¹⁸ Idem

¹⁹ Idem

²⁰ Cités par Gibiat (1994)

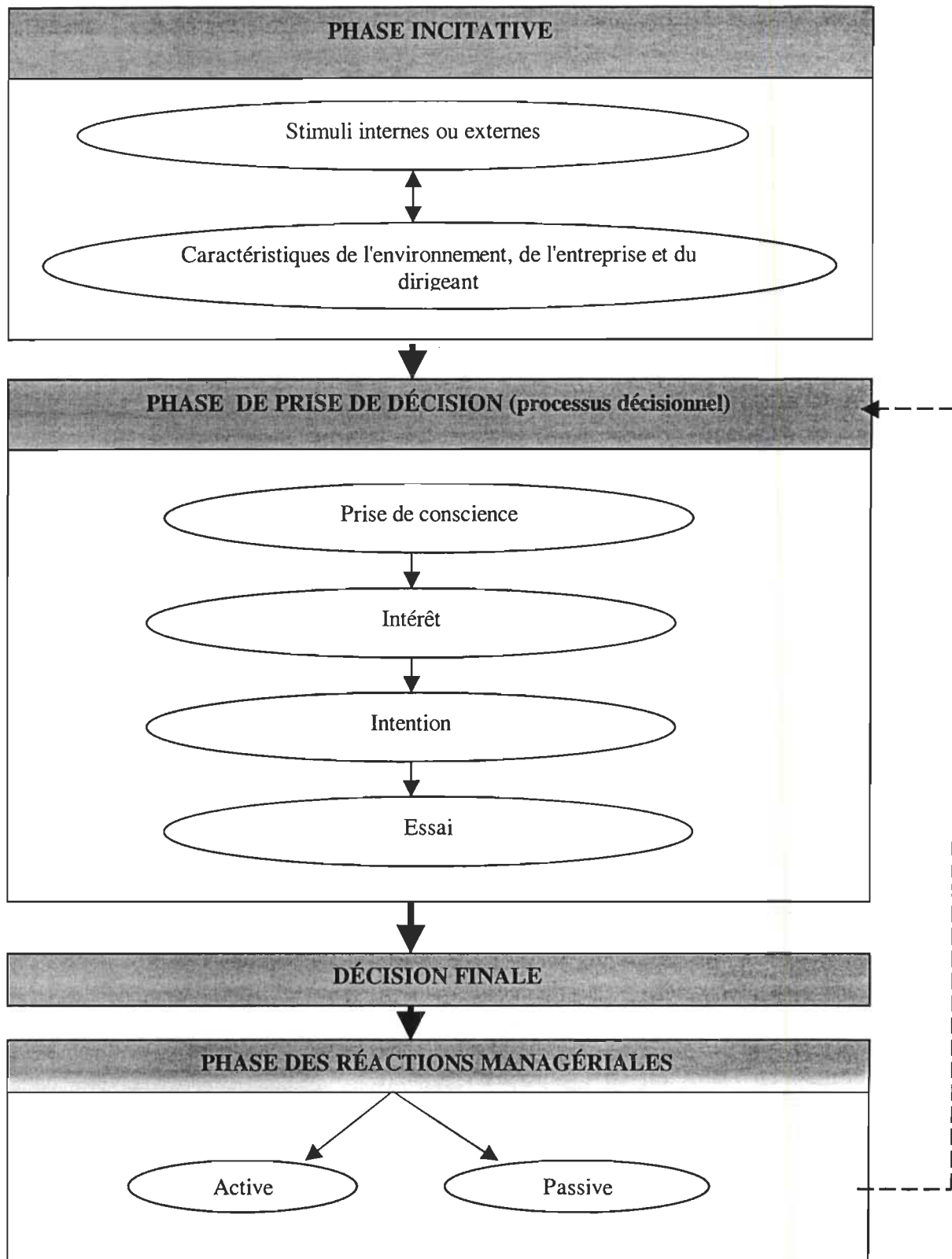
²¹ Idem

²² Idem

²³ Cités par Caughey et Chetty (1994)

²⁴ Cité par chetty et Hamilton (1996)

Figure 1: Modèle de la décision d'exportation; inspiré du modèle de Joyal, Julien, Deshaies et Ramnagalaxy (1997)



La première phase du modèle est celle que Gibiat (1994) nomme la phase incitative. L'entrepreneur est soumis à un certain nombre de stimuli internes et externes qui peuvent l'éveiller à la possibilité d'exporter (Oison et al., 1978²⁵). Les stimuli internes sont liés à l'atteinte des objectifs de croissance de la firme tels que le besoin d'expansion, la petite taille du marché national et les caractéristiques uniques du produit (Olsen et al., 1978²⁶; Gibiat, 1994).

Les stimuli externes sont ceux liés à l'environnement de l'entreprise tels que l'arrivée d'une commande étrangère non sollicitée, les grands avantages à investir sur les marchés étrangers, la force de la concurrence, l'intégration économique et les programmes de promotion des exportations (Olsen et al., 1978²⁷; Gibiat, 1994).

Ensuite, le ou les stimuli sont filtrés et catégorisés. Ainsi, dans la catégorie de l'environnement, nous retrouvons la taille du marché national, la concurrence, les risques et les barrières à l'exportation (Gibiat, 1994). Dans la catégorie des caractéristiques de l'entreprise nous citons, entre autres, sa taille, sa part du marché national, les particularités de son produit, sa structure organisationnelle et sa capacité de production (Gibiat, 1994). Pour ce qui est de la catégorie de l'entrepreneur, Roux (1991²⁸) cite la maîtrise des langues étrangères, le niveau d'éducation et le type de formation, les motivations, les attitudes de l'entrepreneur par rapport à l'exportation, le style cognitif (la façon dont il récolte et traite les informations), la connaissance du domaine et des procédures spécifiques à l'exportation. Pour Gibiat (1994), les facteurs

²⁵ Cité par Caughey et Chetty (1994)

²⁶ Idem

²⁷ Cité par Caughey et Chetty (1994)

²⁸ Cité par Gibiat (1994)

environnement et entreprise sont moins déterminants que le facteur entrepreneur pour enclencher la deuxième phase du processus décisionnel.

Cette deuxième phase s'attarde sur le processus de prise de décision reliées à l'exportation (Olson et al., 1978²⁹; Gibiat, 1994). Pour Reid (1981³⁰) et Gibiat (1994), cette phase se subdivise en quatre étapes. En premier lieu, l'entrepreneur perçoit l'opportunité d'exporter, mais il ne possède aucune information au sujet de l'exportation et n'en recherche pas. Ensuite, l'entrepreneur s'éveille à l'exportation : il recherche activement de l'information et traite l'information en fonction de ses caractéristiques. À la troisième étape, l'entrepreneur adopte un comportement positif face à l'exportation. Finalement, il effectue un premier essai afin de mesurer ses chances de succès avant de prendre la décision de s'internationaliser. Cet essai peut prendre la forme d'une petite commande vers un pays voisin afin de tester les capacités de l'entreprise et de l'entrepreneur dirigeant à répondre aux besoins de ce nouveau marché (Johanson et Valhne, 1977; Cavusgil, 1984; Rao et Naidu, 1992³¹). Une autre forme d'essai serait de répondre à une commande inattendue venue d'un pays étranger; ainsi, la réussite ou l'échec de cette expérience conditionnerait la décision d'exporter ou pas.

Ensuite, à la lumière du processus séquentiel, l'entrepreneur prendra une décision quant à l'exportation (Olson et al., 1978³²; Reid, 1981³³). Reid (1981³⁴) mentionne que la décision sera positive seulement si l'essai s'est avéré avantageux en ce qui concerne le volume des ventes.

²⁹ Idem

³⁰ Cité par Chetty et Hamilton (1996)

³¹ Cités par André Joyal et al (1997)

³² Cités par Coughy et Chetty (1994)

³³ Cité par Chetty, Hamilton et Gibiat (1994)

³⁴ Idem

À la dernière phase du modèle, les auteurs (Olson et al., 1978 dans Caughey et Chetty, 1994; Gibiat, 1994) s'attardent aux comportements managériaux de l'entrepreneur à la suite de sa décision. Olson et al. (1978³⁵) distinguent les entreprises actives des entreprises passives. Les entreprises actives sont celles qui se préparent à exporter dans un futur rapproché. Les entreprises passives, quant à elles, n'ont pas encore choisi d'investir en exportation. Dans le même ordre d'idées, Olson et al. (1978³⁶) estiment que des perturbations dans les stimuli internes ou externes peuvent provoquer une réévaluation de ce choix et, par conséquent, un déclenchement du processus de décision pour la deuxième fois.

À partir d'une analyse de cas, Caughey et Chetty (1994) concluent que le modèle d'Olson et al. (1978) est valide pour décrire et comprendre la décision de l'entrepreneur concernant l'exportation. En somme, ce type de modèle permet de déterminer les différences entre les entreprises exportatrices et non exportatrices et entre les entreprises expérimentées en exportation et les entreprises non expérimentées. D'ailleurs, Gibiat (1994) met en relief l'importance de cette compréhension pour encourager l'exportation au sein des PME.

Nous pouvons conclure que le processus d'apprentissage fait toute une différence auprès des PME exportatrices. En effet, les expériences passées des entreprises ainsi que la réaction de leurs propriétaires dirigeants sont les principaux éléments qui déterminent la décision d'exportation et le choix de la stratégie à adopter.

³⁵ Cités par Caughey et Chetty (1994)

³⁶ Idem

1.4. Les problèmes reliés à l'exportation

Depuis quelques années, l'intensification du rôle des petites et moyennes entreprises se fait sentir dans plusieurs pays industrialisés (Julien, 1993). Toutefois, face au phénomène de mondialisation, lequel semble fortement lié au renforcement et à l'extension des multinationales, ces PME sont de plus en plus menacées et n'échappent pas à la possibilité de rencontrer des problèmes, lesquels touchent plus particulièrement les entreprises qui oeuvrent sur le marché international, que se soit sous forme d'alliances stratégiques, de fusions ou d'exportations, sujet de notre recherche.

En parcourant la littérature, nous avons retrouvé plusieurs typologies de problèmes et plusieurs classifications. Dans les paragraphes qui suivent, nous tenterons de faire ressortir celles qui nous apparaissent les plus importantes et les plus pertinentes.

Tout au long de notre revue de littérature, nous procéderons par comparaison entre les exportateurs marginaux (ceux dont l'exportation est une activité secondaire) et les exportateurs actifs (ceux dont l'exportation est la principale activité de leur entreprise). Également, nous avons classé les problèmes en deux grandes catégories, à savoir les problèmes internes et les problèmes externes. Par problèmes internes nous entendons les problèmes reliés aux départements de l'entreprise elle-même, soit les fonctions marketing, finance, production et ressources humaines. Nous retrouvons également le mode de gestion qu'adopte l'entreprise et la logistique.

Par problèmes externes, nous retrouvons tous les éléments reliés à l'environnement externe de l'entreprise, à savoir la politique des pays, le gouvernement et l'administration, la culture ainsi que la technologie disponible.

1.4.1. Les problèmes internes

1.4.1.1. Les problèmes reliés au marketing

Il s'agit des éléments les plus importants et pesants le plus chez les exportateurs, particulièrement les études de marché, la recherche d'informations sur les pays d'outre mer et la force de vente. En effet, l'information collectée sur un marché porteur est l'élément de base sur lequel l'entreprise se réfère pour la formulation de la stratégie d'exportation la plus rentable et la moins risquée. Ainsi, Hester (1985) affirme que 65 % des problèmes marketing des entreprises proviennent du manque d'information sur les marchés. Leonidou (1994), quant à lui, considère le manque d'information sur les marchés étrangers comme le problème numéro un chez les entreprises et Tseng et Yu (1991³⁷) ajoutent que le manque d'informations est une des principales barrières à l'exportation chez plusieurs PME.

Katsikeas et Morgan (1994) ajoutent que les PME éprouvent de la difficulté à développer une image de marque fiable de leurs entreprises dans les pays d'outre mer en raison de l'importance de la concurrence existant sur les marchés (aussi bien la concurrence locale que la concurrence externe). En effet, ces PME n'ayant pas les compétences marketing nécessaires pour analyser les informations collectées, elles n'arrivent pas à développer une politique publicitaire et promotionnelle performante.

D'autres conséquences qui peuvent découler du manque d'information sont la difficulté à communiquer avec les clients des pays étrangers et la difficulté à offrir un produit/service

³⁷ Cités par Leonidou (1994)

avec des caractéristiques aussi compétitives que celles offertes par les autres entreprises (Billey et tesar, 1977³⁸).

L'étude effectuée sur les petites entreprises exportatrices (Donald, Howard et Herremans, 1988) rapporte que les problèmes les plus cités par les entrepreneurs sont la communication et la force de vente. Autrement dit, la difficulté de communication avec les partenaires des pays d'outre mer est souvent due au manque d'information sur les entreprises, à la non-maîtrise de la langue des partenaires, à la complexité de la culture de ces pays ou au mauvais choix de l'entreprise intermédiaire.

Pour ce qui est des problèmes de force de vente, ils sont causés principalement par le manque de budget accordé aux opérations marketing (Morgan, 1997).

Pour conclure l'aspect des problèmes marketing, nous rapportons un témoignage d'un entrepreneur de l'Ohio³⁹ : « *If I could identify foreign customers for my products, and if I knew where to go to locate an honest and effective agent to promote my products, I would export. The time and expense to do this doesn't seem warranted* ». (« Si je pouvais identifier des clients étrangers pour mes produits et si je savais où trouver un agent honnête et efficace pour promouvoir mes produits, j'exporterais. Le temps et l'argent pour faire cela ne semblent pas justifiés. » – *traduction libre*).

1.4.1.2. Les problèmes financiers

Hester (1985) classe les problèmes financiers au deuxième rang après la recherche d'informations. Il rapporte que 50 % des problèmes des entreprises proviennent du manque de ressources financières des PME. Morgan (1997) ajoute que le manque de fonds nécessaires pour financer le capital consacré à l'exportation est tellement présent

³⁸ Idem

qu'il est considéré comme une barrière à l'exportation chez plusieurs PME. Dans le même sens, l'étude de Sygram (1978⁴⁰) sur les facteurs de succès et d'échec des entreprises exportatrices rapporte que le financement est classé deuxième principal facteur d'échec à l'exportation après le facteur du réseau commercial.

D'autres chercheurs, quant à eux (Leonidou, 1995; Donald, Howard et Herremans, 1988), classent la non- maîtrise des procédures de paiement et la collecte des paiements des clients étrangers au troisième rang des problèmes les plus graves que rencontrent les PME. Ils ajoutent que ce type de problème est plus important chez les entreprises débutant dans le domaine de l'exportation et moins fréquent, voire absent, chez les exportateurs expérimentés, alors que la difficulté à obtenir les fonds nécessaires pour le démarrage de l'activité d'exportation est un problème qui se manifeste durant les premières années d'exercice des deux types d'entreprises (marginales et actives).

Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs (Katsikeas et Morgan, 1994; Eskelinen et Vatne, 1996) rapportent que la dévaluation du taux de change et le coût élevé des activités d'exportation affectent beaucoup la situation financière des PME et limitent le commerce international dans la mesure où ces entreprises ne possèdent pas un portefeuille aussi important que celui des grandes entreprises, ce qui les rend incapables d'autofinancer leurs activités d'exportation, sans oublier que le non-respect des délais de paiement par les distributeurs dans les marchés d'exportation cause des problèmes de liquidité aux PME.

Donald, Howard et Herremans (1988) rapportent que l'assistance financière est davantage disponible pour les exportateurs les plus prospères ou les plus anciens et n'est pas

³⁹ Cité par Howard et Herremans (1988)

⁴⁰ Cité par Bahri, 2000

toujours disponible aux petites entreprises débutantes. Il s'est avéré que les banques et les centres d'aide gouvernementale offrent des services qui répondent davantage aux besoins des grandes entreprises qu'à ceux des petits exportateurs.

1.4.1.3. Les problèmes de production

Dans plusieurs cas, les entreprises doivent adapter leurs produits selon leurs nouvelles clientèles afin d'augmenter leurs ventes et de rivaliser avec les concurrences locales et internationales existant sur le marché cible (Morgan, 1997). Toutefois, répondre aux commandes des clients en termes de qualité et de quantité est une tâche très délicate pour ces entreprises (Katsikeas et Morgan 1994; Wilkinson, 1985⁴¹). En effet, dans la plupart des cas, les PME ne possèdent ni les outils nécessaires pour adapter leurs produits/services à la nouvelles clientèle, ni les fonds nécessaires pour supporter les nouveaux coûts de production ou d'autres types de changements en parallèle avec leur production locale (Rocha, Christensen et Gertner, 1987).

1.4.1.4. Les problèmes de ressources humaines

Katsikeas et Morgan (1994), Tseng et Yu (1991⁴²) postulent que le manque de personnel spécialiste dans la gestion des activités d'exportation compte parmi les difficultés souvent rencontrées par les PME exportatrices. Un deuxième élément pouvant être considéré comme un manque à gagner serait la rareté des consultants compétents en matière d'exportation. En effet, la même étude montre que les entrepreneurs manifestent le désir d'avoir des conseils sur la pénétration des marchés étrangers.

⁴¹ Cités par Leonidou (1994)

⁴² Idem

D'un autre côté, Billey et Tesar (1977⁴³) affirment que le manque de personnel expérimenté engendre des difficultés à comprendre les pratiques de commerce des pays étrangers ainsi que leurs cultures d'affaires, sans omettre de signaler le manque de connaissances et d'expérience du propriétaire dirigeant en matière d'exportation (Morgan, 1997).

Lorsqu'il s'agit d'exportation, le marketing semble être la clé de voûte pour réussir à bâtir une image de marque dans les pays d'outre mer. En effet, Diamantopoulos (1988⁴⁴) affirme que le principal problème de personnel serait le manque d'employés spécialistes en marketing et en études de marchés.

1.4.1.5. Les problèmes de gestion

L'étude de Cort (1987⁴⁵) a signalé que l'une des difficultés majeures que rencontrent les PME sur les marchés internationaux est le manque de compétence en gestion des opérations internationales. En effet, vu que, dans la majorité des PME, les opérations de l'entreprise sont gérées et contrôlées par une seule personne, soit le propriétaire-dirigeant, les activités de l'entreprise reflètent souvent la personnalité et l'expérience de celui-ci. Ainsi, la formation de l'entrepreneur, son expérience et son réseau de contacts sont tous reliés à la politique de gestion de la PME (Eskelinen et Vatne, 1996) et influencent positivement et/ou négativement l'organisation de son entreprise (Rainnine, 1989).

Dans ce sens, l'étude de Katsikeas et Morgan (1994) montre que les PME exportatrices souffrent souvent du manque d'organisation et de formalisation du département

⁴³ Idem

⁴⁴ Cités par Vatne et Eskelinen (1996)

⁴⁵ cité par Bahri (2000)

d'exportation. Ce phénomène est plus apparent chez les PME dont l'exportation est une activité secondaire, appelées aussi exportateurs marginaux.

D'un autre côté, un grand nombre de PME gèrent leurs activités de façon « réactive », c'est-à-dire au jour le jour, sans planifier leurs opérations. Ce même mode de gestion est souvent adopté pour les transactions internationales (Kaynak, Ghauri et Olofsson-bredenl w, 1987⁴⁶), car les PME ne possèdent pas les capacités nécessaires pour préparer une stratégie spécifique à l'exportation (Hull et Hjen, 1987⁴⁷).

1.4.1.6. Les problèmes de logistique

Plusieurs auteurs (Katsikeas et Morgan, 1993; Biky et Tesar, 1977⁴⁸; Rainnine, 1989; Leonidou, 1994) ont affirmé à l'unanimité que le problème le plus important que rencontrent les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, est celui des contraintes logistiques (alors que d'autres disent que c'est l'accès à l'information), soit le choix des agents de transport adéquats et du meilleur moyen de transport pour le type de produit à expédier, en plus des coûts élevés du transport physique et de l'échange d'informations entre les partenaires des deux côtés.

Un autre groupe de chercheurs (Billey et Tesar, 1977⁴⁹; Eskelinen et Vatne, 1996) ajoute qu'au début de leurs activités d'exportation, les PME éprouvent de la difficulté à choisir les bons représentants de leur firme dans les pays étrangers, ce qui engendre, dans la plupart des cas, une mauvaise circulation des flux physiques et informationnels et une difficulté d'assurer un réseau de distribution efficace et efficient (Keng et Jiuan, 1989) en

⁴⁶ Idem

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Cités par Bahri (2000)

⁴⁹ Cités par Leonidou (1995)

plus d'un mauvais choix du moyen de distribution des produits le plus adéquat (Donald, Howard et Herremans, 1988).

1.4.1.7. Autres problèmes

Nous retrouvons aussi dans les problèmes internes les difficultés à répondre aux conditions et exigences des pays d'outre mer (Katsikeas et Morgan, 1985; Eskelinen, Vatne, 1996) telles que la fourniture d'une liste détaillée des composantes des produits à exporter et de l'origine des matières premières qui les composent (ou même, dans certains cas, les conditions d'élevages des animaux qui ont servi à la production des produits (laine, peau, etc.)) et l'emballage des produits selon les normes de chaque pays. À ce sujet, Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989) affirment que les PME n'accordent pas beaucoup d'importance à l'adaptation de leurs produits selon les standards du pays destinataire et se contentent de quelques adaptations (emballages, etc.) qu'ils jugent nécessaires.

Un autre élément pouvant ralentir l'activité d'exportation est le nombre élevé de documents nécessaires au déclenchement de la procédure et la complexité des procédures expliquant les transactions d'exportation (Morgan, 1997).

Une autre étude menée par Barker et Kaynak (1992⁵⁰) a constaté que le manque de contacts avec les marchés étrangers engendre des difficultés pour les PME exportatrices. En effet, ne participant pas aux salons internationaux et autres types d'événements internationaux, les PME manquent l'occasion d'avoir des informations sur leur clientèle cible.

⁵⁰ Cités par Leonidou (1994)

1.4.2. Les problèmes externes

1.4.2.1. Les problèmes politiques

La stabilité politique d'une nation favorise les échanges avec les pays d'outre mer (Thurik, 1993) et les différences de concordance entre les pays causent des difficultés aux entreprises exportatrices (Sharky et al, 1989⁵¹). En effet, lorsque des pays adoptent des politiques afin de promouvoir leur économie interne, les règlements et les accords pour encourager l'échange international sont restreints, voire rares. Yang et al (1992⁵²) parlent de barrières privées ou spécifiques aux pays, sous forme de lois, de garanties, etc., sans oublier la situation politique du pays : s'il s'agit d'un pays qui vient de sortir d'une crise politique, il est plus difficile d'y réussir des échanges commerciaux avec les entreprises (comme l'Algérie, par exemple).

1.4.2.2. Les problèmes gouvernementaux

L'attitude du gouvernement envers l'exportation peut être un handicap ou une barrière pour les entreprises exportatrices dans la mesure où le pays n'encourage pas l'activité et n'offre pas d'aide aux entreprises. En effet, les résultats de l'étude de Katsikeas et Morgan (1997) montrent que les PME souffrent du manque du support de leur gouvernement en termes d'aides financières et informationnelles et en termes de programmes de promotion et d'aide à l'exportation.

À la question concernant l'aide gouvernementale, les répondants de l'échantillon de cette étude (Morgan 1997) ont répondu qu'ils ne connaissaient pas l'existence de lois et de services gouvernementaux d'aide à l'exportation. Ces difficultés sont davantage ressenties par les entreprises ayant moins d'expérience en exportation, lesquelles sont

⁵¹ Idem

⁵² Idem

persuadées que ce genre de problèmes est un obstacle pour le bon fonctionnement de leurs activités, alors que les exportateurs expérimentés développent leurs propres moyens afin de puiser dans les lois qui réglementent les activités d'exportation.

D'autres PME rapportent que les programmes d'aide gouvernementale déjà existants ne sont pas efficaces et ne sont pas adaptés aux besoins spécifiques des PME. Ces difficultés ont été signalées aussi bien par les entreprises exportatrices que par les entreprises importatrices.

L'étude de Hester (1985) montre que 45 % des PME demandent une assistance gouvernementale afin de les aider à effectuer une analyse spécifique des marchés étrangers et que 42 % des PME souhaitent avoir de l'aide à comprendre les tarifs et la fluctuation de la devise ainsi que les procédures de fret (*freight handling*) des pays importateurs afin de mieux adapter leurs politiques de publicité et de gérer au mieux d'autres aspects de l'échange avec l'étranger.

L'étude de Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989) sur le recours aux programmes d'aide gouvernementale chez les entreprises illinoises montre que plusieurs PME désirent exporter leurs produits/services, mais ne sont pas sûres des méthodes à adopter pour atteindre leurs buts. En effet, ces firmes ne sont pas familières avec les différents programmes d'aides aux PME. De plus, les PME illinoises n'approuvent pas les méthodes utilisées par les centres d'aide à l'exportation : elles affirment avoir peu d'informations sur ces bureaux et/ou avoir peu de foi en eux.

Du côté des pays importateurs, Morgan (1997) signale le manque de dispositions facilitant l'activité d'exportation dû au fait que les gouvernements d'outre-mer n'investissent pas dans l'encouragement des échanges entre les pays, par exemple par des

accords entre les pays et les programmes favorisant les rapports économiques internationaux. Dans la même veine, dans une étude sur les entreprises agricoles (Donald, Howard et Herremans, 1988), les petites entreprises exportatrices ont donné de basses estimations aux services offerts par le gouvernement et affirment que ce dernier ne leur a pas fourni assez de soutien lorsqu'ils ont décidé d'investir dans des marchés étrangers.

1.4.2.3. Les problèmes éthiques et culturels

Le manque de communication entre les partenaires (importateur versus exportateur) complique la tâche d'offrir un bon service à la clientèle ainsi que celle de pénétrer les marchés étrangers. Ceci est dû aux différences linguistiques et culturelles qui créent une des barrières à l'exportation les plus redoutables (Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich, 1989). En effet, les différences des pratiques d'affaires dans les marchés étrangers (Amesse et Zaccour 1991⁵³) constituent un problème pour les entreprises, plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'établir les termes du contrat entre les parties.

Les problèmes de communication entre les entreprises importatrices et exportatrices sont présents depuis toujours, aussi bien chez les grandes que chez les petites entreprises, mais l'étude de Katsikeas et Morgan (1994) a démontré que plus l'entreprise est petite, plus les problèmes de communication sont importants. Ce constat peut être dû en partie à la faiblesse du budget consacré à la communication.

1.4.2.4. Les problèmes techniques et technologiques

Plusieurs études (Katsikeas et Morgan, 1993; Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich, 1989; Leonidou, 1994; etc.) montrent que les différences technologiques ne constituent pas un handicap très important pour les exportateurs, mais plutôt une difficulté qu'ils

⁵³ Cité par Bahri, 2000

peuvent résoudre. En effet, sur le plan de la classification des facteurs d'échec des entreprises exportatrices, la technologie est classée en dernier lieu (Sygram, 1978⁵⁴).

1.4.2.5. Les problèmes administratifs

L'étude de Katsikeas et Morgan (1994) a démontré que les entreprises les moins expérimentées en exportation ont davantage de problèmes d'ordre administratif (appelés aussi problèmes opérationnels) que celles ayant plus d'expérience dans le domaine, plus particulièrement en ce qui concerne la documentation reliée à l'exportation (certificat d'importation, licence d'exportation, lettre de crédit, liste des produits et de leur emballage, facturation, etc.) et les relations avec les procédures de bureaucratie du pays et les agences publiques. La même étude montre que ces problèmes proviennent du manque de connaissances de l'entrepreneur et de l'absence de personnel expert qui pourrait traiter ce genre d'exigences procédurales.

Les résultats de l'étude sur les problèmes d'exportation rencontrés par les entreprises illinoises (Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich, 1989) ont démontré que la complexité des procédures d'exportation est un des principaux obstacles que rencontrent ces PME. Cette complexité a entraîné une diminution du nombre des transactions d'exportation des entreprises, sans négliger les difficultés bureaucratiques soulevés par les services publiques des pays, aussi bien chez les pays exportateurs que chez les pays d'outre mer (Katsikeas et Morgan, 1994).

Enfin, l'étude de Morgan (1997) a fait ressortir un autre de type problème administratif, soit les restrictions à l'importation imposées par les gouvernements des pays d'outre-mer lorsque ces derniers ont des politiques conservatrices qui n'encouragent pas l'échange avec d'autres pays ou des pays en particulier.

⁵⁴ Idem

1.4.3. Synthèse

Après avoir parcouru en détail les lectures concernant les problèmes d'exportation des PME, nous en avons déduit quelques éléments. Les problèmes d'exportation varient selon les stades d'internationalisation des firmes et même selon le degré de dynamisme de l'entreprise elle-même (Leonidou, 1995). Plusieurs chercheurs (Belkey, 1978; Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Weidersheim-Paul, 1975) attestent que les petits exportateurs perçoivent certains problèmes comme plus importants et plus graves que les exportateurs expérimentés; en d'autres termes, la taille de l'entreprise détermine l'ampleur du problème et sa complexité. Ainsi, nous retrouvons la classification des problèmes d'exportation en deux catégories selon que les entreprises sont expérimentées (exportateurs actifs) ou débutantes dans l'exportation (exportateurs marginaux).

D'autres chercheurs (Morgan, 1997; Samuel, Greenfield et Mpuku, 1991; Katsikeas et Morgan, 1994) rapportent que les petits exportateurs perçoivent certains problèmes (tels que l'aide gouvernementale) plus importants que les entreprises expérimentées en exportation. En d'autres termes, la taille et l'âge de l'entreprise déterminent l'ampleur du problème et sa complexité et influencent sur le degré de prise de risques à l'exportation du décideur. Il ne faut pas oublier de prendre en considération les facteurs environnementaux spécifiques à chaque pays : ces derniers influencent la perception que les entrepreneurs ont des problèmes qu'ils rencontrent.

Selon que les entreprises sont des exportateurs marginaux ou expérimentés, la perception et le classement des problèmes à l'exportation diffèrent (Barrett et Wilkinson, 1985). En effet, plus l'entreprise est expérimentée en exportation, moins elle a de problèmes d'exportation.

Les tableaux suivants regroupent les principaux problèmes d'exportation, internes et externes, qui ont été identifiés dans la littérature consultée. Ce tableau s'inspire du travail de Oumaarir (2001).

Tableau 1: Les problèmes internes liés à l'exportation

Type de problème	Nature du problème	Auteurs
Problèmes marketing	<ul style="list-style-type: none"> - système d'information marketing - développement de l'image de marque - communication - force de vente 	Hester (1985); Leonidou (1994) Tseng et Yu (1991); Katsikeas et Morgan (1994); Donald, Howard et Herremans (1988)
Problèmes financiers	<ul style="list-style-type: none"> - ressources financières au démarrage - non- maîtrise des processus de paiement - taux de change - assistance et aide financière (telles que les banques) 	Hester (1985); Morgan (1997) Sygram (1978); Eskelinen et Vatne (1996) Leonidou (1995); Donald, Howard et Herremans (1988); Katsikeas et Morgan (1994)
Problèmes de production	<ul style="list-style-type: none"> - la qualité et la quantité des commandes - matériels et compétences en production 	Katsikeas et Morgan (1994); Wilkinson (1985) Roch, Christensen et Gertner (1987)
Problèmes de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - personnel spécialisé en exportation - rareté des consultants en exportation - connaissances et expertises des propriétaires dirigeants 	Katsikeas et Morgan (1994) Tseng et Yu (1994) Morgan (1997)
Problèmes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - compétences en gestion internationale - organisation de l'activité d'exportation - mode de gestion 	Cort (1987); Eskelinen et Vatne (1996) Katsikeas et Morgan (1994) Kaynak, Ghauri et Olofsson-bredenlöv (1987)
Problèmes de logistiques	<ul style="list-style-type: none"> - choix des agents de transport - coût du transport physique 	Katsikeas et Morgan (1994) Billey et Tesar (1977) Rainnine (1989); Leonidou (1994)
Autres problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - circulation des flux physiques et informationnels - choix des moyens de distribution - les exigences des pays importateurs - paperasse 	Katsikeas et Morgan (1985); Eskelinen et Vatne (1996) Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989) Barker et Kaynak (1992); Morgan (1997)

Tableau 2: Les problèmes externes liés à l'exportation

Type de problème	Nature du problème	Auteurs
Problèmes politiques	<ul style="list-style-type: none"> - lois et normes entre les pays - barrières spécifiques à certains pays importateurs - situations politiques des pays 	Thurik (1993) Sharky et al (1989) Yang et al (1992)
Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> - aide gouvernementale pour les PME 	Katsikeas et Morgan (1997)
Problèmes éthiques et culturels	<ul style="list-style-type: none"> - langue - culture d'affaires 	Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989) Amesse et Zaccour (1991)
Problèmes techniques et technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - technologie utilisée par les pays 	Leonidou (1994) Katsikeas et Morgan (1997)
Problèmes administratifs	<ul style="list-style-type: none"> - les procédures d'exportation - documentation nécessaire à l'exportation 	Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989) Morgan (1997) Katsikeas et Morgan (1994)

Nous avons effectué une classification des problèmes d'exportation selon leur gravité et selon les types d'exportateurs (marginaux ou actifs).

Tableau 3: Classification des problèmes d'exportation selon les types d'exportations par ordre décroissant d'importance.

Exportateurs actifs	Exportateurs marginaux
1- Problèmes marketing (principalement : informations sur les marchés, prix compétitifs)	1- Problèmes financiers
2- Problèmes financiers (principalement lenteur des paiements)	2- Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux
3- Problèmes de logistique	3- Problèmes marketing (principalement : informations sur les marchés, ajustement des produits selon les nouveaux marchés)
4- Problèmes de personnel	4- Problèmes de logistiques
5- Problèmes politiques	5- Problèmes de gestion
6- Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	6- Problèmes de production
7- Problèmes de production	7- Problèmes éthiques et culturels
8- Problèmes éthiques et culturels	8- Problèmes de personnel
9- Problèmes administratifs	9- Problèmes administratifs
10- Problèmes techniques	10- Problèmes politiques
11- Problèmes de gestion	11- Problèmes techniques
12- Autres problèmes	12- Autres problèmes

2. PRÉSENTATION DES CADRES CONCEPTUELS

L'objectif de cette partie est de présenter le cadre conceptuel sur lequel nous nous baserons au cours de notre étude. Nous exposerons deux cadres conceptuels, le premier étant général et le second spécifique.

Le cadre conceptuel général permettra de présenter les typologies de comportement des PME exportatrices. Plus précisément, nous adopterons le modèle de Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy (1997) et nous l'adapterons à la situation d'exportation des pays développés vers les pays en développement.

L'objectif de présenter un cadre conceptuel général vise à connaître le comportement des PME exportatrices. Plus précisément, nous expliquerons les relations ou les liens entre les ressources des entreprises (telles que politiques de gestion et moyens financiers), les objectifs des propriétaires dirigeants et la décision d'exportation qui en découle. Nous terminerons par un schéma du cadre conceptuel spécifique à notre projet d'étude.

2.1. Cadre conceptuel général

Les chercheurs Joyal, Julien, Deshaies et Ramnagalahy (1997) ont élaboré un modèle tridimensionnel des comportements stratégiques des PME exportatrices. Ce modèle stipule qu'il existe différents profils d'entreprises exportatrices selon :

- 1- que les orientations stratégiques sont proactives ou réactives. Par proactives, nous entendons que l'exportation est un des objectifs de développement de l'entreprise; par réactives, nous voulons dire que l'entreprise considère les commandes externes au même niveau d'importance que les commandes internes;

- 2- que les stratégies de marketing sont complexes ou simples, c'est-à-dire que la stratégie de vente est basée sur l'innovation, le lancement d'un nouveau produit ou un service après vente particulier ou bien qu'elle est basée sur un marketing qui se contente d'approuver les programmes de publicité de ses clients;
- 3- que la portée des manœuvres stratégiques est généralisée (implique une grande proportion des ressources de l'entreprise) ou restreinte (peu ou pas de ressources offertes pour supporter l'activité d'exportation).

Figure 2 : Le comportement stratégique des PME exportatrices⁵⁵



Conformément à cette recherche, les entreprises à orientation stratégique réactive, avec des stratégies marketing simples et des manœuvres stratégiques restreintes, forment le profil des « exportateurs opportunistes ou occasionnels ». En d'autres termes, ces entreprises considèrent l'exportation comme une activité secondaire (n'investissent pas beaucoup de ressources pour développer leurs exportations) et leurs marchés nationaux constituent leur principale préoccupation.

D'un autre côté, les entreprises à orientations stratégiques proactives, ayant choisi des stratégies marketing complexes et avec des manœuvres stratégiques étendues, seraient du profil des « exportateurs professionnels ». Dans ce cas, les dirigeants des entreprises ont choisi l'exportation et ont établi une stratégie et des objectifs en conséquence. De plus,

ces exportateurs mobilisent un personnel spécialisé, participent aux foires et aux expositions internationales et adhèrent à toutes les activités susceptibles de promouvoir leurs exportations.

Les « exportateurs en phase de transition » se situent entre les entreprises exportatrices « professionnelles » et les « opportunistes ». Dans ce cas, nous distinguons les entrepreneurs qui désirent amplifier leurs exportations en augmentant leurs investissements (aussi bien sur le plan matériel que sur le plan humain) pour y arriver et les entrepreneurs qui veulent limiter ou abandonner leurs activités d'exportations afin de se concentrer sur leurs marchés locaux.

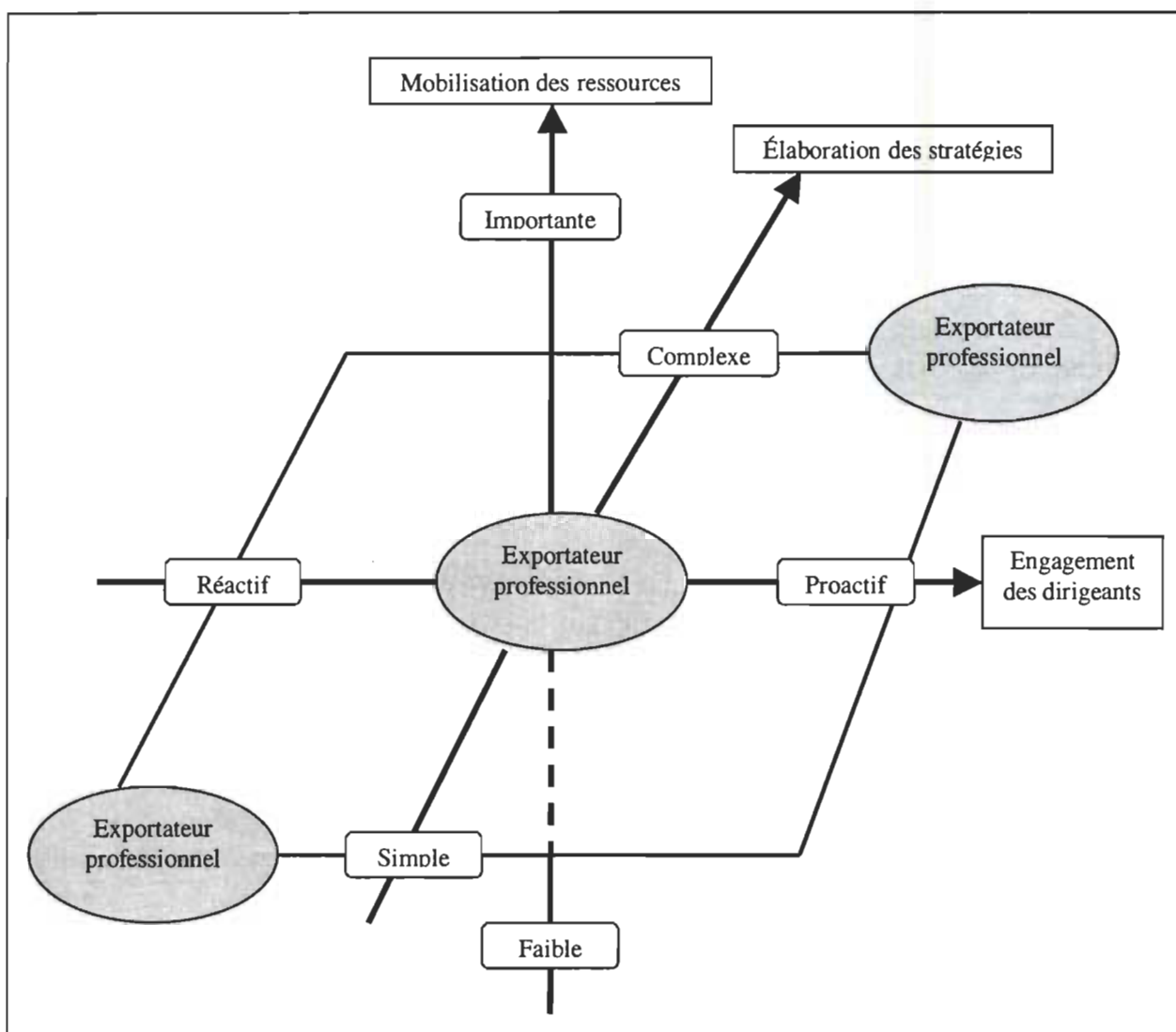
Après étude de la typologie des comportements des PME exportatrices, nous pouvons constater qu'il est difficile d'établir un profil type d'une entreprise exportatrice. En effet, plusieurs facteurs influencent le comportement des exportateurs; nous citons, entre autres, la personnalité de l'entrepreneur; la qualité du produit offert à l'étranger; le degré d'innovation technologique, la qualité des agents intermédiaires et de la distribution (en termes de temps de livraison et d'état des produits à l'arrivée), sans oublier les ressources financières allouées à l'activité d'exportation. Ces dernières sont plus difficiles à gérer que les comptes financiers des activités locales de l'entreprise (Yu et Desrocher, 1995).

Par conséquent, pour notre étude, nous allons utiliser le modèle de Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy (voir figure 3) comme base d'élaboration de notre cadre conceptuel spécifique et allons le développer dans le contexte de l'exportation des pays développés vers les pays en développement et les problèmes qui en découlent sans pour autant faire une distinction en ce qui a trait au type d'exportateur (opportuniste versus professionnel).

⁵⁵ Inspiré du Modèle de Joyal, Julien, Deshaies et Ramnangalahy (1997)

En effet, quel que soit le comportement d'exportation des PME, nous tenterons de mettre l'emphase sur les problèmes d'exportation rencontrés par ces dernières.

Figure 3: Le cadre conceptuel général de typologie des comportements des PME exportatrices⁵⁶



2.2. Cadre conceptuel spécifique

Lors de l'exportation, les PME font face à plusieurs problèmes. Certains de ces problèmes sont reliés au fonctionnement interne de toute entreprise, comme le mode de gestion, les moyens financiers et technologiques. D'autres problèmes sont associés à des facteurs externes tels que la conjoncture économique.

L'activité d'exportation représente un défi pour beaucoup de propriétaires- dirigeants de PME. En effet, de nouveaux problèmes peuvent surgir à chaque étape du processus d'exportation et selon la nature des importateurs. La question qui se pose est « Quels sont les problèmes d'exportation rencontrés par les PME? ».

Dans notre revue de littérature nous avons essayé de faire un tour d'horizon des points suivants :

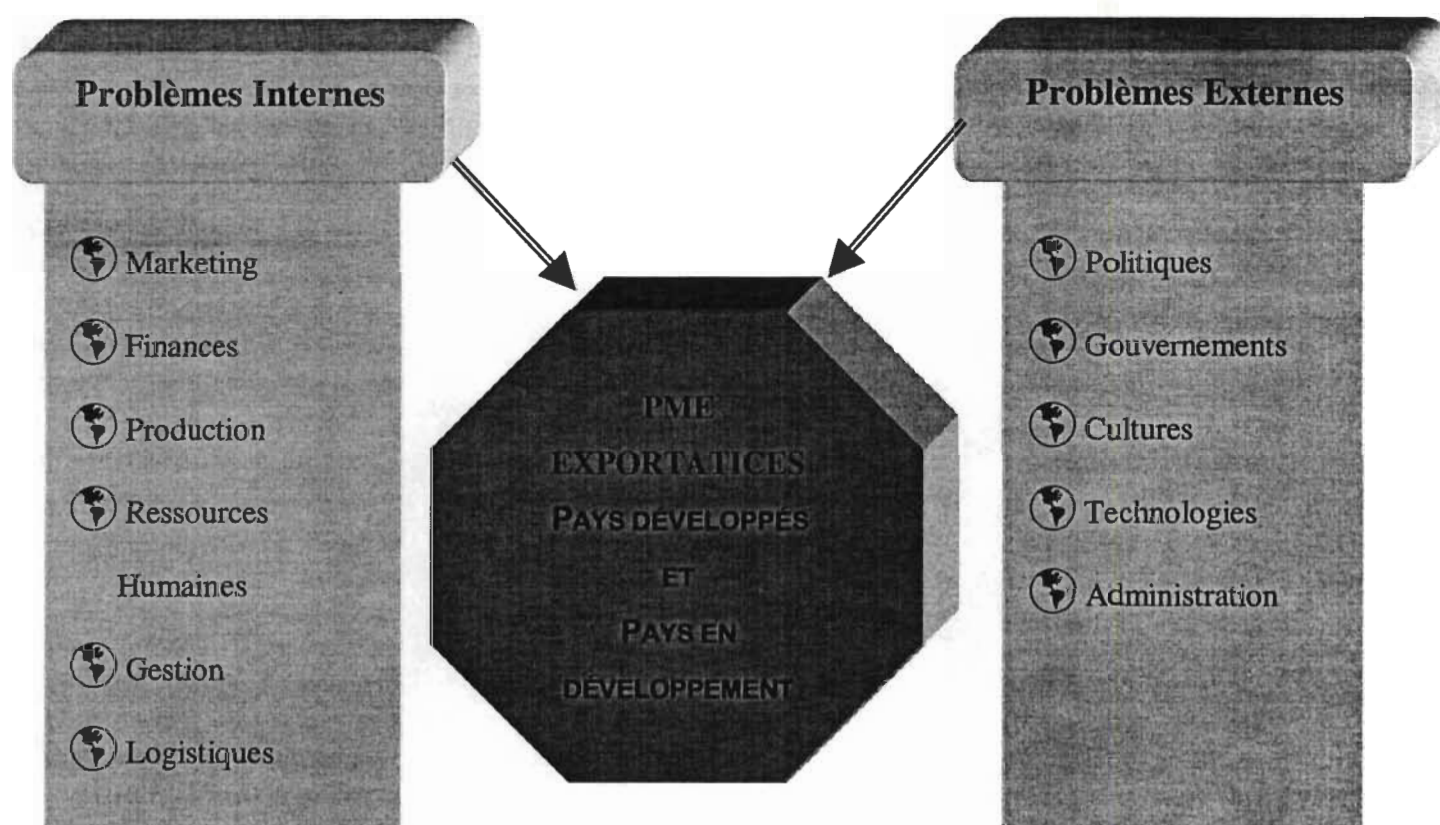
- la définition de « pays développé » et de « pays en développement »;
- la définition de la notion de problème en général;
- la description des problèmes internes et externes à l'exportation, à savoir respectivement les problèmes marketing, financiers, de production, de ressources humaines, de gestion, logistiques et les problèmes politiques, gouvernementaux, culturels, technologiques et administratifs.

L'ensemble de ces dimensions sera développé dans notre cadre conceptuel par rapport aux PME exportatrices vers les pays en développement. En d'autres termes, nous allons explorer les principales catégories de problèmes que les PME des pays développés affrontent lors de l'exportation vers des entreprises des pays en développement. De

⁵⁶ Julien, Joyal, Deshaies et Ramnangalaly (1997)

même, comme nous l'avons expliqué précédemment, il y a une distinction à faire entre les problèmes d'exportation internes et externes.

Figure 4 : Cadre conceptuel spécifique



3. LA MÉTHODOLOGIE

L'objectif de cette partie vise à expliquer la méthodologie qui a guidé notre réflexion et nous a permis d'atteindre nos objectifs. Ainsi, nous expliquerons l'outil de collecte des données, la méthode d'échantillonnage, la collecte des données et leur traitement de même que le guide de l'entrevue.

3.1. Le choix de l'étude

En plus d'être rares (voire absentes), les études portant sur les problèmes d'exportation des pays développés vers les pays en développement sont axées sur l'exploration de ce phénomène auprès des dirigeants d'entreprises. Cependant, à notre connaissance et suite à nos recherches, le sujet des problèmes des PME des pays développés exportant vers des pays en développement n'a pas bénéficié d'autant d'intérêt auprès des chercheurs que le phénomène des problèmes d'exportation en général.

L'état actuel de la recherche sur les problèmes d'exportation des pays développés vers des pays en développement nous amène à procéder à une étude exploratoire. Cette dernière permet de faire ressortir les résultats des études scientifiques et de les valider à l'aide des informations glanés à partir des expériences quotidiennes de personnes (J. Calder, 1977).

Nous visons à effectuer une description des problèmes d'exportation rencontrés par les dirigeants des PME, les catégoriser selon les classes que nous avons retrouvées lors de notre revue de littératures (Berryman, 1983⁵⁷) et à vérifier s'il n'y a pas de nouvelles catégories qui peuvent être ajoutées. Néanmoins, le but de notre étude ne vise pas à contribuer directement à la résolution des problèmes d'exportation mais plutôt à proposer

⁵⁷ Cité par Cromie

une description et une explication. En d'autres termes, offrir aux PME exportatrices un tableau regroupant ces problèmes et leurs origines afin de les aider à mieux les prévoir et les contenir.

De même, nous irons au-delà de l'identification des problèmes d'exportation pour essayer de les décrire et de faire ressortir les formes sous lesquelles ces problèmes peuvent se manifester, d'où le deuxième aspect de notre recherche qui sera descriptive.

Comme notre recherche est de type exploratoire et descriptif, nous avons opté pour la stratégie de l'étude de cas, à l'aide d'un guide d'entrevue comprenant des questions ouvertes. Le fait que le mot clé de notre étude soit « le problème », l'étude de cas nous a paru être la méthode la plus adéquate afin d'obtenir des résultats proches de la réalité et de minimiser les risques d'obtenir des réponses non complètes.

3.2. L'étude de cas et le guide d'entrevue

Nous avons choisi d'effectuer des entretiens en profondeur avec les responsables à l'exportation des PME pour plusieurs raisons. Premièrement, le sujet de notre étude est délicat (« les problèmes ») et nous avons ressenti une réticence auprès des dirigeants des PME à discuter du sujet lors du prétest constitué d'un questionnaire structuré. Deuxièmement, l'entretien en profondeur permet de donner une information complète sur les questions importantes, d'enquêter sur les zones inexplorées, de fournir des informations inattendues sur des opinions et des sentiments cachés (T. Campbel, 1952).

Nous avons eu recours au répertoire du centre de recherche industrielle du Québec (C.R.I.Q.) afin d'extraire la liste des entreprises exportant vers les pays en développement de la région de la Mauricie. Sur 45 entreprises, 6 avaient leur siège social dans une autre ville et, par conséquent les responsables des activités d'exportation n'avaient pas leurs

bureaux dans la région de la Mauricie; seulement 5 entreprises des 39 restantes ont accepté de nous accorder une entrevue d'une trentaine de minutes. Ces entreprises se situent dans les villes de Shawinigan-Sud, Nicolet, Louiseville, Sainte-Marthe-du-cap et Pointe-du-lac. Les entreprises qui ont refusé de nous accorder des entrevues affirmaient n'avoir aucun problème d'exportation.

Les entrevues furent enregistrées sur magnéto et transcrites à la fin de chaque entrevue, la fiche technique est remplie par le responsable de l'exportation à la fin de la rencontre.

Le guide d'entrevue comprenant quatre parties :

- 1- la fiche technique;
- 2- l'activité d'exportation;
- 3- bloc I: les problèmes internes;
- 4- bloc II: les problèmes externes.

La fiche technique, tel que son nom l'indique, comprend les questions classiques sur le chiffre d'affaires, la part de marché, le secteur d'activités, l'âge et les pays vers lesquels exportent les entreprises.

Les trois questions regroupées dans le deuxième point concernent l'activité d'exportation à savoir pourquoi, comment et quand les entreprises ont choisi d'exporter vers les pays en développement.

Le premier et le second bloc comprennent les questions ouvertes reliées respectivement aux problèmes internes et externes rencontrés par les entreprises lors de l'exportation vers les pays en développement. Ainsi, chaque bloc comprend des questions ouvertes reliées à chaque partie.

Le schéma qui suit représente les parties de chaque bloc de questions ainsi que les sous-parties qui les composent.

Figure 5 : Les éléments traités dans la section des problèmes internes liés à l'exportation

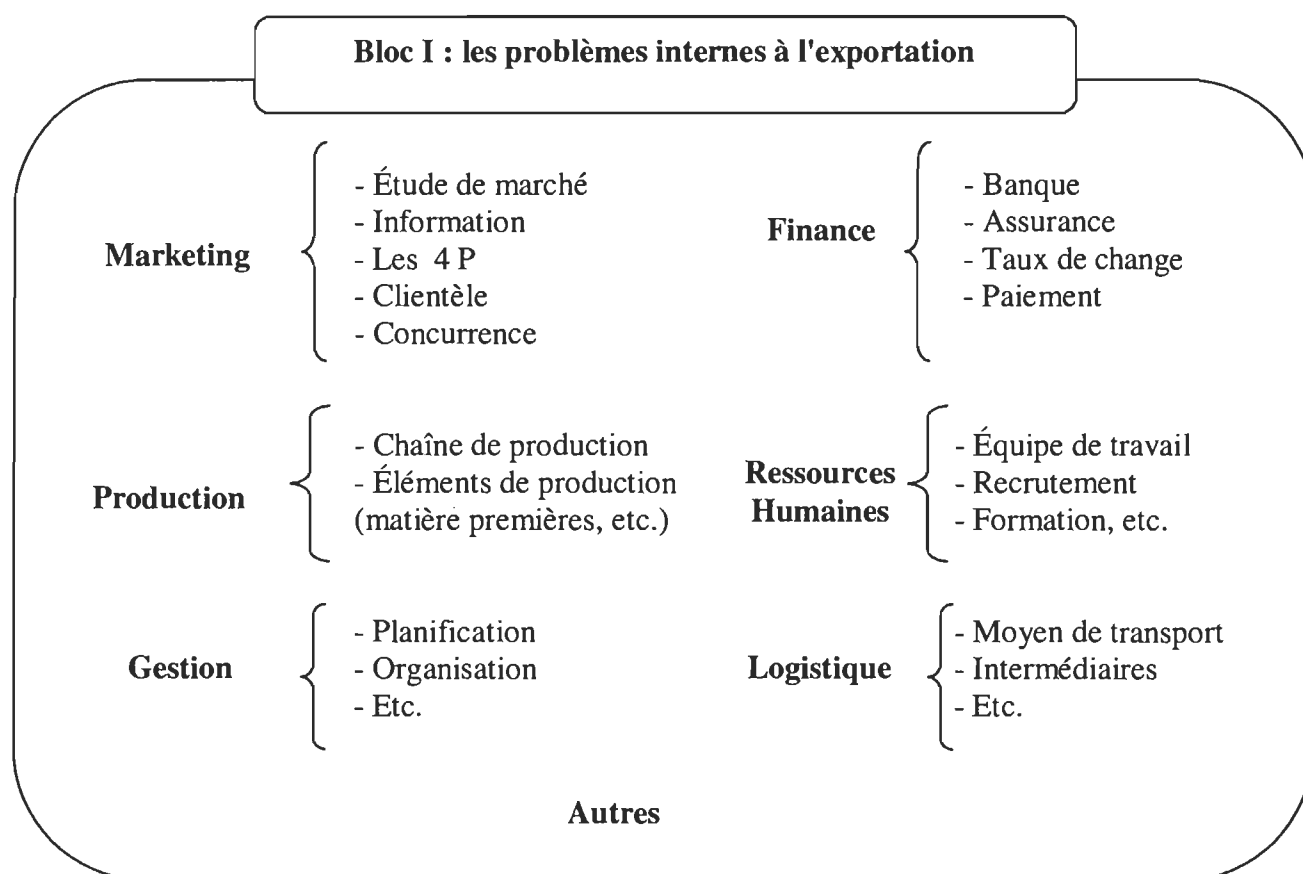
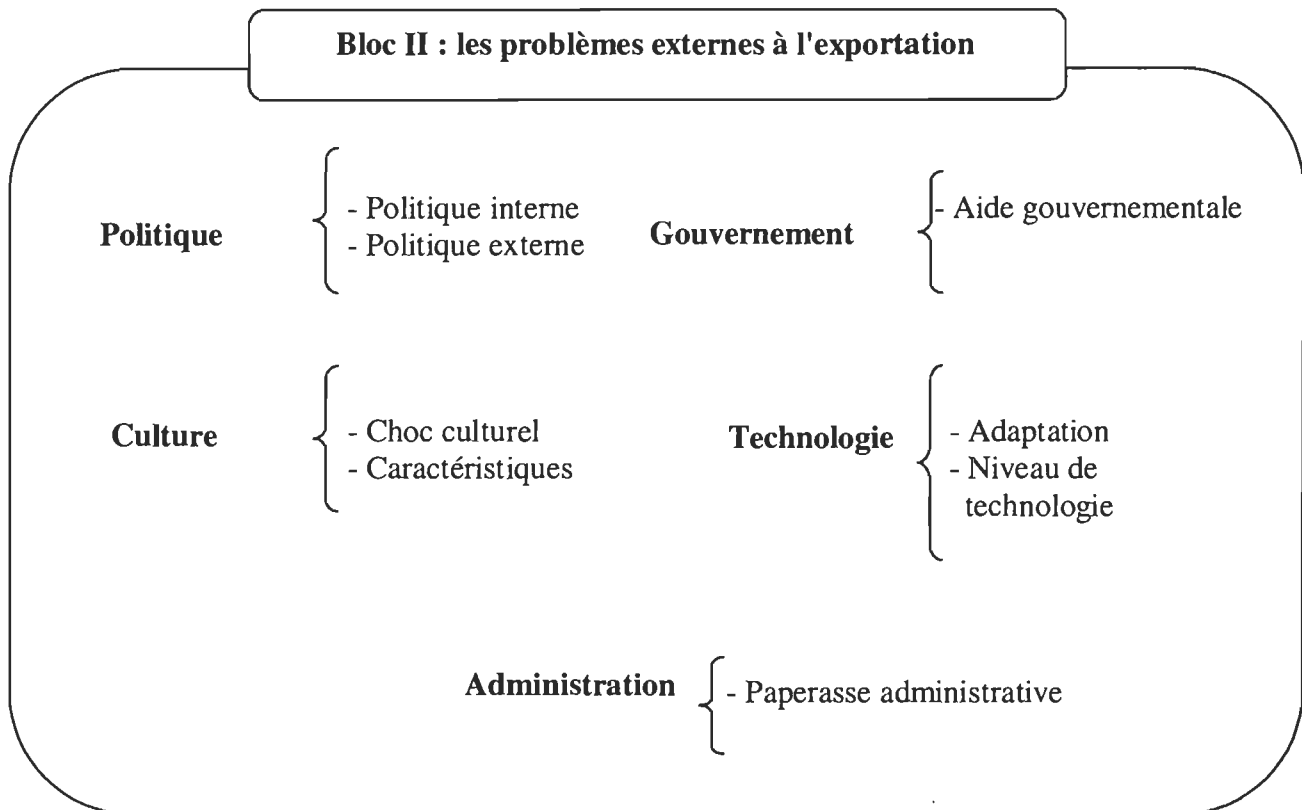


Figure 6 : Les éléments traités dans la section des problèmes externes liés à l'exportation



3.3. L'échantillon

3.3.1. Description des entreprises et des activités d'exportation

Après avoir précisé les points à approfondir au sujet des problèmes d'exportation vers les pays en développement, à savoir le contexte de la PME des pays développés et les typologies des problèmes (internes et externes) d'exportation, nous avons effectué une recension de la littérature traitant des aspects de chacune de ces typologies. Par la suite, nous avons fait ressortir les principales questions nécessitant, selon notre opinion, des réponses plus approfondies. Sur la base de ces questions, nous avons établi un guide d'entretien nous permettant de questionner les cinq entreprises exportatrices vers les pays en développement.

Avec les prochains paragraphes, nous présentons à une description générale et détaillée des entreprises et de leurs activités d'exportation. En effet, chaque société explique différemment ses relations avec ses partenaires des pays en développement et utilise différents outils de gestion à l'exportation (voir en annexe les transcriptions des entrevues effectuées avec les entreprises exportatrices).

Suite à la demande de la majorité des propriétaires des entreprises avec qui nous avons eu des entretiens, nous n'allons pas divulguer les noms des firmes. Ainsi, nous avons choisi de donner à chaque entreprise le nom de la ville où elle se situe.

3.3.1.1. Entreprise Shawinigan-Sud

Il s'agit d'une entreprise incorporée travaillant dans le domaine de fabrication des roues et des roulettes industrielles en aluminium et en plastique. Âgée de 30 ans, elle emploie entre 20 et 49 employés et est certifiée ISO 9002.

Même si l'entreprise Shawinigan-Sud exporte depuis environ quatre années, elle évalue sa part de marché en exportations (par rapport à son chiffre d'affaires) à 90 %; les 10 % qui reste sont consacrés au marché provincial.

Le principal et unique pays en développement importateur des produits de l'entreprise Shawinigan-Sud est le Mexique. Les États-Unis, le Danemark et la Norvège sont les pays développés avec qui cette entreprise traite également.

Le service d'exportation est bien organisé. En effet, ce dernier est constitué d'une équipe d'une dizaine d'employés répartis comme suit :

- une personne responsable du développement du site Internet en différentes langues (français, anglais et espagnol);
- trois représentants de l'entreprise auprès de la clientèle importatrice. Ils s'occupent de l'exposition, de la vente et de la démonstration des produits de l'entreprise auprès de ces clients potentiels;
- une personne responsable de la recherche d'informations sur les éventuels clients et pays importateurs auprès des ambassades;
- un employé s'occupe des expéditions et de la logistique, tels que la recherche du meilleur prix de transport et des transitaires les plus avantageux pour chaque destination; les papiers concernant le dédouanement;
- deux ou trois secrétaires responsables de la préparation des dossiers pour les représentants de l'entreprise.

3.3.3.2. Entreprise Nicolet

Cette entreprise œuvre dans le domaine de la couche jetable pour bébés, des produits d'incontinence pour les adultes ainsi que des produits hygiéniques jetables.

Âgée de 11 ans, elle a un chiffre d'affaires de deux millions de dollars canadiens et emploie entre 5 et 19 employés. L'exportation représente 5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise Nicolet (95 % pour le marché provincial), principalement vers l'Afrique noire (telle que la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Togo et le Sénégal, par exemple) depuis environ huit ans.

Le directeur de la compagnie Nicolet s'occupe tout seul, avec l'aide d'une secrétaire, de la gestion et de la planification de ses activités d'exportation. La firme sous-traite les tâches de logistique à un transitaire.

3.3.3.3. Entreprise Louiseville

C'est une entreprise enregistrée existant depuis 49 ans dans le domaine des produits de réfrigération et emploie environ 10 travailleurs à temps complet. Le chiffre d'affaires de cette entreprise est de 800 000 dollars canadiens, 40 % du chiffre d'affaires provient de l'exportation et les 60 % restantes correspondent au marché local. L'entreprise Louiseville exporte depuis plus de 9 ans vers la Colombie et le Mexique.

Le propriétaire de la firme joue également le rôle de dirigeant et s'occupe, à l'aide de son fils, de toutes les tâches reliées à l'exportation, excepté la logistique.

3.3.3.4. Entreprise Sainte-Marthe-du-Cap

Avec un chiffre d'affaires de 3 000 000 dollars canadiens et une expérience de 15 ans dans le domaine de l'aluminium et du métal en feuille, cette entreprise emploie environ 10 employés et exporte depuis quatre années.

L'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap est une société incorporée qui dessert principalement le marché régional (60 %) et le marché international (40 %). Ses principaux importateurs chez les pays en développement sont (par ordre d'importance) l'Argentine, l'Afrique du Sud et le Mozambique. L'entreprise est certifiée ISO.

L'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap est tenue par un couple; la femme est responsable du service commercial et du volet logistique, son époux se charge du service technique et du service à la clientèle. Un comptable et des secrétaires sont également employés.

3.3.3.5. Entreprise Pointe-du-Lac

L'entreprise Pointe-du-Lac travaille dans l'achat et la vente de véhicules motorisés et de pièces mécaniques neuves et usagées depuis 1979 (tel que les camions lourds, machinerie lourde, autobus, bulldozers, etc.). Avec un chiffre d'affaires de 3,5 millions de dollars canadiens, cette entreprise incorporée emploie environ 40 personnes et exporte depuis 4 années vers les pays en développement (Hawaï, Haïti et Ghana).

Les parts de marché (par rapport au chiffre d'affaires) de l'entreprise Pointe-du-Lac est réparties comme suit :

◆ Local :	10 %
◆ Régional :	28 %
◆ Provincial :	60 %
◆ International :	1,7 %

Pour s'occuper de ses activités d'exportation, l'entreprise Pointe-du-Lac compte dans son équipe de travail une personne responsable du site Internet et un comptable et une secrétaire en plus du propriétaire- dirigeant de la firme.

4. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La description de l'activité d'exportation de chaque entreprise accomplie, nous passerons à une description plus approfondie des éléments internes et externes ayant une influence sur le fonctionnement des entreprises, soit entre autre les volets : marketing, finance, production, ressources humaines, logistique, politique, gouvernement, culture, technologie, administration.

4.1. Présentation des résultats des entrevues

4.1.1. Entreprise Shawinigan-Sud

4.1.1.1. Les problèmes internes

Lorsque l'entreprise Shawinigan-Sud a décidé d'augmenter ses profits, les marchés régional et national étaient saturés, alors elle a choisi de s'orienter vers le marché international au moyen de l'exportation. Ainsi, le directeur de la firme a choisi de participer à des foires et des expositions internationales, d'abord pour faire connaître ses produits à l'échelle internationale, ensuite pour prendre le pouls du marché et évaluer la qualité et le prix de ses produits.

Afin de l'aider à gérer ses activités d'exportation, le directeur de l'entreprise est entouré d'une équipe composée d'un comptable, un responsable du développement d'un site Internet, d'un responsable du transport et de la logistique, de trois représentants pour l'entreprise et de secrétaires. L'entreprise tient des dossiers écrits de tous ses programmes de planification et de prévision.

L'entreprise ne réalise pas d'études de marché à proprement parler. Elle se sert plutôt des expositions, des foires et des ambassades des pays comme sources d'informations pour évaluer le sérieux d'une entreprise ou la sécurité des affaires dans un pays donné.

«... Les foires internationales nous permettent d'avoir des appels d'offres, de regarder ce qui se passe du côté des compétiteurs, de connaître les besoins, et ça nous permet aussi de savoir si nos prix, si nos produits sont acceptés et si nous sommes acceptés dans les prix... Par contre, nous travaillons aussi beaucoup avec les ministères et les ambassades : ils ont chacun un secteur déterminé... puisque nous sommes dans le manufacturier, nous demandons s'il y a des manufacturiers de transpalettes au Mexique et alors, ils font une recherche».

L'entreprise fait aussi beaucoup de publicité pour ses produits et services. Mises à part les expositions internationales, elle prépare des dossiers d'informations qu'elle envoie à ses clients potentiels et continue le suivi par Internet et/ou par téléphone. Elle organise également des séances d'information et de démonstration de ses produits (présentées par les vendeurs de l'entreprises Shawinigan-Sud) aux éventuels entreprises dans différents pays. Le directeur de la compagnie affirme que cette méthode est très efficace.

La devise de l'entreprise est d'offrir des produits de bonne qualité avec des services après vente de qualité à ses importateurs et un délai de livraison compétitif. De ce fait, les prix des produits de la firme sont plus élevés que la moyenne du marché et sont peu négociables, sauf en cas de changement de quantité à commander. Même si des fois l'entreprise perd certains de ses clients à cause de ses prix, elle ajoute que ces derniers retournent toujours vers elle après leur expérience avec la concurrence.

Au sujet des concurrents, le directeur de l'entreprise affirme que le secteur des équipements manufacturiers est très compétitif. Ceci cause quelques problèmes à l'entreprise Shawinigan-Sud, tels que la perte de quelques commandes et même la perte de certains clients.

L'entreprise est prête à faire des adaptations à ses produits selon les besoins des clients à condition que la quantité commandée soit importante et aussi que le prix de la marchandise apportent un bénéfice.

«... Nous sommes capables de faire des moules pour s'adapter s'il s'agit de volumes intéressants, mais tout ça est basé sur le prix parce que si nous envoyons un rouleau et que nous ne sommes pas dans les prix, alors à ce moment ça ne donne rien de continuer les étapes car le domaine est très compétitif.». Dans la même veine, l'entreprise n'a jamais vécu de problèmes de retard de livraison de matière première ou de retard à la chaîne de production. Ceci est dû à la bonne planification de sa production.

Toutes les transactions d'exportation se font en dollars américains, ce qui cause une variation des bénéfices en cas de changement du taux de change par rapport au dollar canadien. À ce sujet, le directeur de la firme rapporte : *«Oui, les taux de change nous dérangent, parce que ça peut faire la différence entre les profits. Si le dollar canadien augmente, c'est pas bon, alors c'est profitable pour nous lorsque le dollar canadien est faible.»*.

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau client, l'entreprise exige un paiement d'avance d'une partie de la commande par lettre de crédit ou par virement bancaire : ainsi, elle affirme éviter les problèmes de délai de paiement et d'escroquerie. Les délais de paiement sont plus flexibles s'il s'agit de clients fidèles.

Il arrive que l'entreprise ait des problèmes de transport dûs aux complications météorologiques ou au personnel de transport. À ce sujet, le propriétaire répond : « *Oui, ça arrive. Les raisons sont multiples. Par exemple, une tempête de neige à Chicago au Minnesota : le conducteur moins expérimenté s'est trompé... oui, en somme, ça arrive.* ».

Sur le plan de la communication, tous les moyens sont utilisés (téléphone, télécopieur, Internet) efficacement sans aucune difficulté, mais en ce qui concerne la langue, le directeur affirme qu'avec certains clients du Mexique cela peut causer des complications. En effet, lors de séances de démonstration de produits au Mexique, le représentant de l'entreprise était confronté à des situations où des clients, très importants, ne comprenaient pas l'anglais et le vendeur lui même ne comprenait pas l'espagnol. Pour remédier à ce genre de situation, l'entreprise Shawinigan-Sud est obligée de solliciter les services de traducteurs, ce qui lui coûte temps et argent.

4.1.1.2. Les problèmes externes

Le responsable de la firme Shawinigan-Sud a recours à l'aide gouvernementale pour l'aider à financer la préparation des expositions et des foires de grande envergure. Il suit également des formations en exportation offertes par le Ministère dans le cadre du programme d'aide aux entreprises exportatrices. À ce sujet, le directeur de la firme avoue que ces programmes sont intéressants, mais compliqués en ce qui concerne les procédures à suivre et le nombre élevé de documents à remplir.

Les entreprises mexicaines avec qui transige la firme Shawinigan-Sud sont équipées de machines de technologie mondiale ce qui élimine toute possibilité de rencontrer des problèmes d'adaptation technologique. À ce sujet, le directeur de l'entreprise ajoute que de plus en plus d'entrepreneurs mexicains sont des ingénieurs et des personnes ayant suivi

une formation nord-américaine et qu'ils concurrencent même quelques entreprises américaines.

Puisque le Mexique est l'unique pays en développement à faire affaires avec l'entreprise Shawinigan-Sud, le directeur de la compagnie atteste qu'il n'a jamais vécu ou subi les conséquences de quelque changement politique dans ce pays. Il affirme prendre le temps de s'informer sur la situation politique du pays importateur et de son impact sur son exportation.

Mis à part le fait que ses partenaires du Mexique sont très lents en affaires, le propriétaire de la firme atteste que les entrepreneurs mexicains sont jeunes, très ouverts, très chaleureux et affichent un haut niveau de professionnalisme.

« Ils ne sont pas trop exigeants et ils sont chaleureux lorsqu'on les rencontre là-bas, au Mexique. C'est bien, mais ils sont lents à prendre une décision. Justement, nous avons eu une commande hier cela fait deux ans qu'on les rencontre, qu'on envoie les prix, qu'on discute et qu'on négocie. ».

4.1.2. Entreprise Nicolet

4.1.2.1. Les problèmes internes

L'idée d'investir plus sérieusement en exportation a surgi lorsque le directeur de l'entreprise a constaté qu'il y avait une demande croissante pour les produits hygiéniques dans les pays d'Afrique noire. En effet, sans avoir fait aucune démarche, l'entreprise Nicolet a reçu plusieurs commandes de couches de bébés. Ainsi, connaissant très bien certains pays d'Afrique noire, le dirigeant de la firme a investi en exportation et a conçu un site Internet. En même temps, il a commencé à collecter des informations plus précises

sur ces pays en sollicitant les services de la Chambre de commerce et les ambassades de certains pays.

En revanche, le propriétaire de l'entreprise appartient à un réseau de contacts qui regroupe plusieurs pays. Au moyen de ce réseau très développé, le directeur est au courant des évolutions du marché, aussi bien en ce qui concerne la clientèle, les banques, les assurances que la concurrence (interne et externe). Toutefois, ce processus d'étude et de recherche d'informations s'effectue de manière informelle et orale.

Les prix des transactions destinées aux pays d'Afrique sont continuellement négociables pour les mêmes raisons déjà citées auprès des quatre entreprises précédentes, soit la culture et les usages des entrepreneurs dans ces pays. Plus important que la qualité du produit, le prix est le principal sujet de négociation des contrats.

L'entreprise a vécu des problèmes liés à la livraison pour plusieurs raisons telles que la capacité de production de l'usine et le retard de livraison des matières premières.

En ce qui a trait à la gestion, le directeur n'est pas très organisé dans son travail, il abandonne souvent ses idées en cours de route et finit rarement un projet, souvent par manque de temps et principalement par manque de connaissances dans le domaine.

Le propriétaire de la firme s'occupe tout seul de la gestion des activités d'exportation et affirme n'avoir jamais eu recours à des aides gouvernementales (financières ou autres) car il ne les trouve pas assez adaptées aux besoins de la petite entreprise.

À l'égard de la logistique, l'entreprise se plaint principalement des prix de transport. En effet, étant donné que les importateurs des pays en développement ne commandent pas en grandes quantités, l'entreprise Nicolet ne bénéficie pas souvent de prix réduits, c'est-à-dire que la quantité commandée ne suffit pas à remplir un conteneur de transport

maritime (pas même par fois le minimum d'espace exigé par les transporteurs) et, par conséquent, cela oblige l'entreprise à payer plein tarif.

L'entreprise a également rencontré des désagréments lorsqu'elle a demandé une assurance pour Cuba. Les entrepreneurs cubains sont reconnus pour être de mauvais payeurs, ce qui engendre des réticences de la part des agences d'assurances et des banques.

« Je fais affaires avec quelqu'un à Cuba. Le problème, c'est que se sont de très mauvais payeurs, ce qui est le problème avec la SEE présentement. J'ai demandé à Cuba s'ils pouvaient me l'assurer, ils m'ont dit que non, Cuba c'est pas assurable, ce qui voulait dire que j'avais un problème là et je ne le savais pas. ».

Le directeur de l'entreprise été confronté à certaines réticences de la part des banques. Lors de demandes de financement de certaines commandes d'exportation, il arrive l'entreprise voit rejetée sa requête d'aide financière; le dirigeant affirme que ces incidents sont reliés essentiellement à la valeur des commandes. Cette dernière n'est pas très importante (selon les banques) pour être financée et ainsi les banques exigent plus de garanties.

« C'est un domaine qui est quand même très compétitif, de sorte que nous sommes obligés de jouer avec la facturation pour débiter... comment on appelle ça? [...] un truc comme ça on arrive à la banque et on leur dit qu'on a vendu 40 000 dollars de couches, qu'on m'en a payé 20 000 \$ et donc qu'il reste 20 000 \$ à payer sur la réception des marchandises, par exemple là les banques disent : on ne peut pas financer ça. ».

4.1.2.2. Les problèmes externes

Le propriétaire de l'entreprise Nicolet affirme, à son tour, que les programmes d'aide gouvernementales offerts ne sont pas adaptés aux besoins des PME. Ces dernières sont

même négligées selon les dires du dirigeant par ce qu'elles n'offrent pas suffisamment de garanties. Ainsi, il affirme :

« Non, nous on est assis entre deux chaises, on est une maison de commerce, on vise à être fabriquant et on l'ai pas, nous on est, comme je dis souvent, on est rien pour le gouvernement ».

Au sujet de la situation politique des pays en développement et de leur impact sur les affaires de l'entreprise, le directeur de cette dernière atteste qu'il s'agit, dans la majorité des cas en Afrique noire, d'une influence indirecte. Celle-ci est due au fait qu'en cas de crise politique ou de guerre, les banques canadiennes exigent plus de garanties des banques africaines afin d'autoriser les lettres de crédit.

« À cause d'une situation un peu explosive, la Banque Nationale avait demandé à la banque [...] là-bas d'augmenter ses garanties et, comme ça n'a pas été fait, la lettre de crédit n'est pas sortie. ».

Le propriétaire de la firme est un grand admirateur de la culture africaine et avoue n'avoir jamais vécu de problèmes de type culturel. Toutefois, il raconte qu'il s'agit de personnes très lentes, non seulement en affaires mais dans leur vie de tous les jours et ajoute également qu'il faut être très vigilant à cause des fraudes et de la corruption existantes dans certains pays.

4.1.3. Entreprise Louiseville

4.1.3.1 Les problèmes internes

Le déclencheur du processus d'exportation chez l'entreprise Louiseville est une commande qui est venue d'une entreprise mexicaine il y a de ça quinze ans grâce à un contact. Suite à cette commande, l'entreprise a décidé de continuer l'exportation vers les

pays en développement pour deux principales raisons : d'abord afin d'augmenter ses ventes en matière de conteneurs de refroidissement, et puis pour écouler son stock de conteneurs usagés et de petite taille. La demande pour ces derniers est constante diminution sur le marché canadien, mais est encore importante sur les marchés des pays en développement. Le choix des pays en développement se base principalement sur le sérieux des relations entre l'entreprise et ses clients.

Pour financer ses activités d'exportation, le directeur de l'entreprise s'est basé sur ses propres fonds et n'a jamais eu recours à un prêt bancaire ou à une aide gouvernementale quelconque, car il les juge très compliqués et nécessitant beaucoup de temps. En effet, en réponse à cette question, il déclare : « *Je préfère me débrouiller tout seul avec mes propres moyens : c'est mieux que de compliquer les choses et au moins tu sais ce que tu fais alors qu'avec le gouvernement, ça prend beaucoup de temps.* ».

Mis à part Internet, l'entreprise n'effectue aucun type de promotion ou d'étude de marché sur les entreprises des pays en développement car elle se contente des commandes des entreprises et de l'image de marque établis depuis 49 ans comme seul et excellent outil de promotion en disant : « *On a Internet et c'est tout. Il faut dire que nous sommes très anciens dans le domaine, de sorte qu'il y a plein de gens qui nous connaissent.* ». Dans la même veine, l'entreprise n'a aucune connaissance de sa position sur le marché par rapport à ses concurrents et n'effectue aucune recherche sur ces derniers, qu'ils s'agisse de concurrents directs ou indirects, internes (au Canada) ou externes (dans les pays importateurs).

Pour ce qui est du volet production et prix, l'entreprise offre un large éventail de produits (plus de 100 sortes de conteneurs) et un prix négociable selon la quantité commandée et

le rang du client (fidèle, occasionnel ou autre). En effet, le propriétaire affirme que les entreprises des pays en développement (dans son cas, il s'agit du Mexique et de la Colombie) négocient souvent les prix.

Le propriétaire de l'entreprise n'a pas engagé de personnel spécialisé en exportation et gère ses activités uniquement avec l'aide de son fils. À ce sujet, le père et le fils n'ont jamais suivi une formation spécifique en exportation et affirment que la gestion de leur entreprise est facile et ne nécessite aucune planification écrite ou formation particulière.

En effet, en réponse aux questions sur la formation et la gestion écrite des activités d'exportation, le propriétaire de l'entreprise affirme : *« J'ai tout appris au fur et à mesure avec le temps. Tout est dans la tête. Je n'écris pas ce qu'il y a à faire car ça prendrait beaucoup de temps. C'est pas sorcier : tu reçois une commande et tu la fais c'est tout. »*.

De par son expérience, l'entreprise reconnaît que la plupart des entreprises des pays en développement sont de mauvais payeurs, ainsi de sorte qu'elle a recours à une assurance internationale (SEE⁵⁸) et exige le paiement d'avance de ses commandes avant même de déclencher le processus de production. Ainsi, en réponse à la question des problèmes de paiement, le dirigeant de la firme atteste en disant : *« On n'a jamais eu de retard de paiement parce qu'on se fait toujours payer en avance. On travaille avec des clients depuis plus de dix ans et ils nous payent toujours en avance. »*.

Toujours sur le sujet, le directeur de la firme a choisi le dollar américain pour le paiement de toutes ses transactions d'exportation afin de minimiser les risques de pertes en cas de fluctuation du taux de change. *« Nous travaillons toujours en dollars américains, ça nous évite la paperasse et l'application du taux de change à chaque fois. »*.

⁵⁸ Société pour l'expansion des exportations (Canadian export development corporation)

Les exigences douanières diffèrent selon les destinations et nécessitent beaucoup de travail et une bonne connaissance des lois. Pour cette raison, les employés de l'entreprise, n'ayant pas les compétences souhaitables pour ce type d'activités, le gérant demande à ses clients de s'occuper eux-mêmes du transport et des paperasses de dédouanement de leurs marchandises. À la question : *« Avez-vous eu des problèmes avec votre réseau de distribution? »*, le dirigeant répond : *« Au début, on a fait du transport vers la Colombie, mais on a arrêté car on ne s'y connaît pas beaucoup et c'est très compliqué à chaque fois qu'on a un client dans un autre pays, de sorte que, depuis, c'est le client qui s'occupe du transport de ses conteneurs. »*.

4.1.3.2. Les problèmes externes

Pour ce qui est de la communication avec les pays en développement, il s'est avéré que ces derniers utilisent les moyens les plus modernes en termes de communication et que la majorité des entreprises importatrices maîtrisent soit l'anglais ou le français. Par contre, le gérant de la firme remarque qu'une communication écrite est plus facile qu'une communication orale (comme une conversation téléphonique avec un importateur mexicain par exemple). Ainsi, en cas de discussion téléphonique, les problèmes de compréhension et de mauvaises interprétations sont plus courants.

Dans le cas de l'entreprise Louiseville, le niveau de technologie des importateurs de s pays en développement ne constitue pas une difficulté puisque les produits qu'elle vend (les conteneurs de refroidissement) n'exigent pas une technologie très sophistiquée. À cette question, le dirigeant nous a répondu : *« Nous autres; c'est des conteneurs : il n'y a pas de technologie là-dedans, c'est juste qu'eux autres achètent plus des produits usagés. »*.

De même, la situation politique des pays importateurs n'intervient ni de près ni de loin dans les relations d'affaires du dirigeant de la firme Louiseville.

La coopération des gouvernements des pays importateurs est acceptable, principalement celle des pays membres de l'A.L.E.N.A.⁵⁹ Les services douaniers de la Colombie semblent être très difficiles (imposent plusieurs réglementations) et très compliqués en termes de paperasse administrative. Ainsi, selon le dirigeant de l'entreprise : « *Les douanes de la Colombie sont très dures et très exigeantes, avec eux autres, il y a toujours un problème, c'est pourquoi on ne fait plus affaires avec ce pays -là.* ».

Du point de vue culturel et mentalité des entrepreneurs des pays en développement, le dirigeant de la compagnie affirme que ses clients sont très lents en affaires, aiment beaucoup négocier plusieurs fois le même point et, surtout, insistent sur le marchandage des prix même s'ils traitent avec l'entreprise depuis plusieurs années. En effet, « *Ils sont aussi très « têteux » et aiment beaucoup marchander les prix. Des fois, ça prend des mois avant de se fixer sur un prix [...]. Il y a des affaires qui ne prendraient même pas une heure de travail, mais avec eux, c'est toujours une semaine ou plus.* » affirme le dirigeant de l'entreprise.

4.1.4. Entreprise Sainte-Marthe-du-Cap

4.1.4.1. Les problèmes internes

Cette entreprise a décidé d'investir en exportation lorsqu'elle a constaté que les marchés régional et national sont de plus en plus saturés. Elle avait le choix entre élargir sa gamme de produits et rester toujours sur le marché canadien ou se concentrer sur les

⁵⁹ Accord de Libre Échange Nord-Américain (North American Free Trade Agreement)

produits qu'elle vend déjà et viser l'exportation. Ainsi, les propriétaires de la firme ont choisi la deuxième option et se sont tournés vers le marché international.

« Le marché local était limité de sorte qu'on a décidé de rester dans le même produit, surtout qu'on savait qu'il y avait un marché international. Puis, nous, on connaît très bien ce produit-là. ».

La première expérience d'exportation de l'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap en fut une vers les États-Unis; par la suite, l'entreprise a développé des contacts et une réputation dans le secteur des alumineries. Elle a reçu une première commande de l'Argentine il y a trois ans et a décidé d'exporter vers les marchés en voie de développement.

« Depuis quelque temps déjà, l'entreprise exportait vers différents pays et puis ça nous a amenés à connaître des clients dans le même secteur d'activités qui ont des entreprises dans d'autres pays et c'est comme ça qu'on s'est fait connaître en Argentine. ».

Les propriétaires de la firme ont suivi une formation spécialisée offerte par le gouvernement dans le domaine de l'exportation. Ils ont également engagé une personne spécialisée en exportation (lorsqu'ils ont signé un de leurs premiers grands contrats d'exportation) afin de les aider à la gestion de cette transaction, car les dirigeants avaient de la difficulté à assimiler les nouveaux éléments du processus d'exportation. Par la suite, les propriétaires ont organisé leur service d'exportation. Ainsi nous retrouvons l'épouse qui est responsable de tout ce qui a trait au commerce et au transport. Le mari, quant à lui, s'occupe du service technique et du service à la clientèle, sans oublier le comptable et les secrétaires.

Au début de leurs activités d'exportation, les propriétaires de l'entreprise ont eu recours à un prêt bancaire pour financer leur premier contrat. De même, ils avaient choisi d'être

payés en dollars américains, mais, par la suite, ils ont changé leur monnaie en dollars canadiens. Ce choix avait été fait suite à leur première transaction, car les propriétaires de l'entreprise affirment qu'ils ne voulaient pas perdre de temps et d'argent à chaque fois lors du change.

L'entreprise assure toutes ses transactions d'exportation à l'aide d'une assurance internationale (SEE) et d'une assurance multirisque couvrant tous les pays vers lesquels l'entreprise exporte.

Étant donné que le secteur où œuvre l'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap est assez restreint, elle n'effectue pas d'études de marché sur les entreprises importatrices. Une fois qu'une aluminerie ouvre ses portes dans un pays en développement, l'entreprise est sollicitée pour l'emboutissage et le matriçage de produits en métal. En effet, le directeur commercial de l'entreprise affirme :

« Nous avons a un créneau qui est particulier (fabrication de métal en feuille), alors lorsqu'il y a eu une aluminerie qui s'est construite [...] dans cette région là, cela nous a amenés à exporter pour cette compagnie là. ».

L'entreprise n'effectue pas de promotion ni de publicité pour ses produits pour la même raison qu'elle ne réalise pas d'études de marchés : le secteur des alumineries dans les pays en développement est petit (principalement des entreprises publiques); aussi, elle se fie principalement au bouche à oreille. À ce sujet, la responsable de la firme atteste : *« Nous ne faisons pas de promotion ni de publicité. De toute façon, au fur et à mesure que les alumineries se développent, nous sommes assez sollicités pour participer à des projets dans le secteur de l'aluminerie [...]. De toute façon, par bouche à oreille et d'une*

aluminerie à l'autre, on se fait connaître et c'est comme ça qu'on a développé notre marché.».

Pour ce qui est de la stratégie de fixation des prix vers les pays en développement, elle est la même que pour les pays développés, c'est-à-dire qu'au départ la firme offre un prix dit « raisonnable » à la commande. Ce dernier est négociable en cas de changement de la quantité commandée ou en cas de baisse des coûts initiaux s'il s'agit d'un client fidèle. À ce sujet, plus le nombre et la quantité des commandes d'un client augmentent plus le prix est négociable.

« De toute façon, peu importe le pays avec lequel on travaille à développer, dès le départ on fournit un prix, un prix qui est efficient, un prix qui est satisfaisant aussi pour la compagnie afin d'assurer une certaine rentabilité. Oui c'est négociable et il arrive qu'à l'occasion le client veuille augmenter sa quantité ou peu importe, dans ce cas, on peut peut être voir à réhabiliter le prix, mais, même après un certain temps après que la relation d'affaires a débuté, on n'augmente pas le prix et, au contraire, il y a des chances que le prix baisse[...]. C'est parce que il y a, à certains moments, certains coûts de base qui diminuent et certains coûts de départ sont amortis, alors ça permet à plus ou moins moyen terme d'être capable de faire des réductions de prix. ».

Sur le même sujet, l'entreprise affirme ne jamais avoir vécu de problèmes de retard de paiement car elle exige un paiement à l'avance d'une partie du contrat. Les retards de paiement qu'elle a rencontrés étaient bien justifiés et n'ont causé aucun problème.

« Non, parce que, habituellement, les paiements se font par transfert électronique, eh puis non. ».

En ce qui a trait au développement des produits, ce sont les clients qui développent leurs produits selon leurs besoins. Ainsi, l'entreprise fabrique les pièces d'aluminium selon la conception de ses importateurs et ne fait pas de développement à proprement parler. À ce sujet, la propriétaire de la firme a répondu qu'il n'y avait pas de personne responsable du développement des produits au sein de l'entreprise en disant : « *Nous fabriquons toujours selon la conception des clients, alors c'est pas nous qui faisons les modèles du produit [...]. Nous, on fabrique en fonction du dessin du client.* ».

En plus, dans le secteur de l'aluminerie, le développement des produits est inspecté par le comité des ingénieurs. En d'autres termes, chaque changement ou modification des produits d'aluminerie doit être conforme aux normes du comité des ingénieurs.

« *On ne peut pas vraiment, eh puis s'il y a un changement, Ça doit toujours être accepté par le comité des ingénieurs. C'est par ce que c'est un secteur assez particulier non [...]* on ne peut pas faire des changement comme ça. ».

De temps en temps, l'entreprise connaît des problèmes de livraison dûs principalement à sa chaîne de production, lorsque les équipes de production n'arrivent pas à finir une commande dans le délai qui lui est accordé. Viennent ensuite les retards de livraison des matières premières qui, eux aussi, obligent l'entreprise à changer ses dates de réservation auprès des transporteurs et les dates de livraison auprès des clients. Ces changements de date de livraison engendrent des frustrations chez certains clients.

« *Oui, ça arrive. C'est surtout la matière première qui ne peut pas arriver à l'intérieur de la même semaine, puis on a des délais avec les gros entrepôts de deux à cinq semaines au moment où l'on traite la commande. Et il y a aussi l'équipe de la production qui a d'autres clients à servir, en conséquence chacun tire de son côté.* ».

En ce qui concerne la logistique et le transport, le directeur commercial de l'entreprise affirme que la principale difficulté avec les importateurs des pays en développement est que, étant donnée la distance entre les pays, il y a beaucoup de transitaires qui interviennent lors du processus d'exportation, ce qui influence la qualité des communications (problèmes de compréhension et de langue) et les délais de livraison (en cas d'erreur de documentation ou de dédouanement, le processus de correction et de communication est plus long).

4.1.4.2. Les problèmes externes

La situation politique des pays importateurs en voie de développement n'influence pas directement les relations d'affaires avec l'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap. La conséquence d'une crise politique dans un des pays importateurs serait le ralentissement des commandes dans le temps; en d'autres termes, la durée entre deux commandes serait plus longue qu'à la normale. Ceci dit, selon le directeur commercial de la firme, cette situation n'affecte pas leur carnet de commande. Dans la même veine, les lois et les réglementations des gouvernements des clients en voie de développement ne causent pas de problèmes pour les affaires de l'entreprise.

Du point de vue technologique et vu que l'entreprise exporte vers de grandes entreprises publiques des pays en développement, elle ne rencontre pas de problèmes de compatibilité technologique des équipements. En plus, comme nous l'avons déjà signalé, le secteur des alumineries fait l'objet de contrôles auprès des ingénieurs, ces derniers imposant souvent des normes internationales, selon les affirmations d'une des propriétaires de la firme.

La responsable du service commercial de la firme Sainte-Marthe-du-Cap affirme que même si la culture des pays en développement est très différente de celle des Canadiens, elle n'a pas d'effet majeur sur les relations d'affaires entre les entreprises des deux parties. Par contre, elle reconnaît que les entrepreneurs des pays en développement sont très lents en affaires et aiment beaucoup négocier les termes du contrat et ce même s'il s'agit du même type de transaction avec la même entreprise et avec les mêmes conditions. En effet, les négociations peuvent durer beaucoup plus de temps qu'il ne le faut, ce qui engendre le plus souvent une frustration et une déception des responsables de l'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap.

« Ce sont des gens qui ne sont pas pressés, jusqu'au jour où ils se rencontrent qu'ils vont manquer le morceau, puis là tout d'un coup ça presse [...]. Ce sont des gens aussi qui négocient beaucoup : il faut que tu leur donnes l'impression qu'ils ont gagné quelque chose dans le marché, même si c'est pas grand-chose, mais, chaque fois, même s'il s'agit de contrats répétitifs et que nous avons leurs outils et leur matériel, eh bien chaque fois ils négocient et négocient et ça peut prendre des mois. ».

4.1.5. Entreprise Pointe-du-Lac

4.1.5.1. Les problèmes internes

Quelques années après le début des activités de l'entreprise Pointe-du-Lac, la firme a commencé à recevoir des commandes de quelques entreprises en provenance d'autres pays. En même temps, la firme a remarqué une importante augmentation de la concurrence et une diminution de la demande sur les marchés québécois et canadien. À ce moment, l'entreprise, voulant toujours étendre ses ventes, a choisi la voie de l'exportation et a décidé de se lancer dans cette voie.

Le propriétaire de l'entreprise s'est servi de ses propres fonds pour financer ses activités d'exportation et n'a jamais eu recours à une aide gouvernementale à cet effet.

La gestion des activités d'exportation se fait principalement par le propriétaire et directeur de l'entreprise.

Relativement aux études de marché et à la recherche d'information, l'entreprise utilise une méthode similaire à celle des autres entreprises de notre échantillon. Effectivement, la firme Pointe-du-Lac fait appel aux services des ambassades des pays et de la Chambre de commerce, ces derniers lui fournissant les informations nécessaires sur les lois et les exigences des pays importateurs. Au surplus, l'entreprise participe à des foires internationales où elle rencontre plusieurs clients potentiels; par la suite, elle prépare des dossiers d'information détaillés de ses produits/services et les envoie aux clients ciblés.

Internet est l'outil de communication le plus utilisé par la firme et est également considéré comme le principal élément de publicité des produits de la société. En effet, le site Internet de la compagnie expose, en détails, les produits offerts ainsi que toutes les modalités de paiement et de gestion des exportations selon les destinations.

Pour ce qui est de la concurrence, l'entreprise est au courant des activités de certains de ses concurrents, mais seulement par l'intermédiaire de ses clients; en d'autres termes, la firme avoue n'être pas inquiète des réactions de ses concurrents et justifie cette affirmation par le fait qu'elle répond seulement à des demandes et qu'elle ne recherche pas de clients.

Vu le type d'activité de l'entreprise, soit l'achat et la vente de voitures et de pièces de véhicules, nous ne retrouvons pas de service ou de responsable du développement des produits; cependant, l'entreprise veille à détenir une grande panoplie de produits à offrir

et des délais de livraison très ponctuels (souvent fixés après vérification de stock). Dans le même ordre d'idées, la compagnie affirme n'avoir jamais eu de retardements de livraison causés par une pénurie de stock; en revanche, les marchandises pourraient être en retard en raison de perturbations météorologiques (principalement, des tempêtes de neige) et de problèmes politiques vécus par les pays importateurs.

Les prix des produits sont très souvent négociables, surtout lorsqu'il s'agit d'un client d'un pays en développement. À ce sujet, le propriétaire affirme que le choix d'offrir des prix négociables est imposé indirectement par les pays en développement; en d'autres termes, les dirigeants des entreprises des pays en développement ont l'habitude de négocier les prix. Le directeur de la firme ajoute même que s'il proposait des prix fixes, il ne pourrait pas réussir une seule transaction avec des pays en développement.

«... Les prix se négocient toujours. Par exemple, avec le Ghana, c'est impossible de donner un prix fixe.».

Le propriétaire de l'entreprise juge qu'il n'est pas nécessaire d'assurer ses activités d'exportation puisqu'il exige le paiement en avance des commandes pour tous ses clients, sans exception (même s'il s'agit d'un client régulier).

« On ne prend pas de risques et on nous paie toujours en avance : pas de lettres de crédit ni rien de tout cela, juste le paiement en avance. ».

Et tout comme la majorité des exportateurs, l'entreprise Pointe-du-Lac transige en dollars américains afin de minimiser les risques de pertes en cas de change.

« On travaille toujours avec le dollar US [...] puis, c'est mieux pour nous de travailler en dollar US.».

La gestion des transactions d'exportation se fait de façon traditionnelle, c'est-à-dire que le directeur de l'entreprise s'occupe aussi bien de la planification des tâches que de la prévision des étapes futures de façon informelle. Aucune de ses décisions de planification ou de prévision n'est tenue par écrit et ne fait l'objet d'une analyse préalable.

« Non, pas vraiment. Je sais ce que j'aimerais faire à chaque fois, mais c'est juste dans ma tête [...] non ça vient tout seul, eh puis on décide à chaque fois s'il y a des changements à faire et ainsi de suite. ».

4.1.5.2. Les problèmes externes

Les rapports politiques entre le Canada et les pays en développement affectent seulement les délais de livraison des marchandises pour ce qui est de la logistique. Pareillement, au sujet du gouvernement, le propriétaire de l'entreprise affirme ne jamais avoir eu recours à des aides gouvernementales et n'a émis aucune remarque concernant les lois prescrites en termes d'exportation par le gouvernement.

L'entreprise sous-traite les services de trois transitaires différents (selon la destination) pour la seconder en tout ce qui a trait aux procédures et aux documents nécessaires à l'exportation. En effet, le directeur de la firme Pointe-du-Lac avoue ne pas avoir les compétences requises pour cette action.

La langue principale de communication entre l'entreprise et ses partenaires est l'anglais, que ce soit pour une communication écrite ou orale. À propos de cette dernière, le directeur révèle que la communication écrite est plus facile que la communication orale (telle que par téléphone par exemple).

« Une fois, un client de Haïti nous envoyait des messages en anglais, je veux dire qu'on communiquait en anglais, mais quand je les ai appelés au téléphone pour avoir réponse à

une affaire, là on avait de la misère à se comprendre au téléphone, de sorte que ça a pris du temps [...] c'était le « fun » parce qu'on se comprenait sur Internet, mais on n'arrivait pas à parler ensemble! ».

Le directeur de l'entreprise rapporte que ses partenaires des pays en développement sont très chaleureux, très ouverts et qu'ils ont leurs propres méthodes de traitement des affaires. Cependant, la seule chose qu'il leur reproche, c'est d'être très lent en ce qui a trait au traitement des contrats; de ses propres mots, le dirigeant affirme :

«... Oh mon Dieu, ils sont « têteux »! puis aussi très lents, très, très lents [...] Ils négocient beaucoup les prix. Comme les africains, par exemple : ils ont leur façon de négocier, on dirait qu'ils prennent tout leur temps, ils ne sont jamais pressés eux autres. ».

Finalement, le directeur de la société ajoute qu'il faut avoir beaucoup de patience et s'habituer au travail avec les entrepreneurs africains.

4.2. Synthèse

Tous les directeurs d'entreprise de notre échantillon font partie de plusieurs réseaux de contacts qui s'étendent au-delà des frontières du Canada. Ces réseaux fournissent aux entreprises des informations concernant les tendances des marchés, les éventuels clients et les principaux concurrents. En plus, les entreprises collectent les informations concernant les lois auprès des chambres de commerce et des ambassades des pays. Ainsi les dirigeants se contentent d'avoir un portrait général des pays importateurs sans pour autant investir dans des recherches plus approfondies ni très précises.

Seule l'entreprise Shawinigan-Sud utilise une autre méthode pour comparer ses prix à ceux du marché et évaluer son rang par rapport à ses concurrents, à savoir les foires et les expositions internationales.

Toutes les entreprises négocient les prix de leurs produits avec leurs clients des pays en développement.

Deux entreprises sur cinq (la firme Louiseville et Pointe-du-Lac) ne connaissent pas leurs concurrents et n'en voient pas la nécessité du fait qu'ils n'ont jamais eu à chercher leurs clients. Ce sont ces derniers qui cherchent toujours leurs fournisseurs.

Toutes les entreprises utilisent Internet comme seul moyen de publicité et de promotion de leurs produits et aussi comme premier outil de communication. Au sujet de cette dernière, l'anglais et le français sont les principales langues d'échange; Ceci dit, deux entreprises sur cinq (soit la firme Shawinigan-Sud et Sainte-Marthe-du-Cap) affirment avoir vécu des problèmes de communication dûs à la langue.

Ces mêmes deux entreprises ont eu recours à des emprunts bancaires et à des aides gouvernementales pour démarrer leurs activités d'exportation et pour recevoir une

formation approfondie en gestion des exportations. Les trois entreprises restantes trouvent ces programmes d'aide soit très compliqués, soit moins adaptés à leur cas.

Les entreprises Shawinigan-Sud et Sainte-Marthe-du-Cap sont les seules entreprises qui effectuent une planification écrite et détaillée de leurs activités d'exportation; elles préparent également leurs projets futurs par année et par client.

Les entreprises Sainte-Marthe-du-Cap et Nicolet affirment avoir reporté des dates de livraison à cause de surcharges au niveau de la chaîne de production ou de retards de livraison de matières premières. Les dates de livraison sont aussi parfois retardées à cause de difficultés météorologiques (principalement des tempêtes de neige).

Toutes les entreprises, sans exception, affirment que la préparation des documents de transport et de dédouanement est un processus compliqué qui exige du temps. Pour ces raisons, les entreprises sous-traitent les services d'entreprises spécialisées.

La situation politique des pays en développement affecte rarement les échanges entre les entreprises. En effet, les cinq exportateurs confirment que mis à part le ralentissement des livraisons, les problèmes politiques n'ont pas de conséquences très importantes.

Quatre entreprises utilisent le dollar américain comme monnaie de paiement de leurs commandes par ce qu'il n'y a pas beaucoup de fluctuation entre le dollar américain et le dollar canadien. Toutefois, une de ces quatre entreprises (Shawinigan-Sud) affirme que les augmentations de la valeur du dollar canadien engendrent des pertes d'argent lors du change.

Pour ce qui est de la culture des pays en développement et de son impact sur les relations d'affaires entre importateurs et exportateurs, les avis sont unanimes. Les entrepreneurs des pays en développement (dans notre cas, le Mexique, la Colombie et l'Afrique noire)

sont très chaleureux, très ouverts et gentils. Par contre, ce sont des personnes très lentes pas seulement en affaires, mais dans leur vie quotidienne.

Dans l'ensemble, la majorité des exportateurs de notre échantillon se fient seulement à leurs réseaux de contact pour avoir réponse à leur questionnement. Très souvent, ils gèrent leur affaire par instinct et peu d'organisation et de procédure.

Les problèmes observés auprès des cinq entreprises se ressemblent et ont les mêmes origines, soit le manque de planification et de connaissances en gestion des exportations.

4.4. Discussion des résultats

4.4.1. Problèmes internes

4.4.1.1. Problèmes reliés au marketing

Comme l'ont mentionné les chercheurs Hester (1985), Leonidou (1994), Tseng et Yu (1991), le manque d'information sur les pays d'outre mer est la principale cause des problèmes des entreprises. En effet, généralement, les firmes de notre échantillon se contentent de recueillir des informations sur les lois et les particularités des pays importateurs, sans pour autant approfondir leurs recherches sur leurs clients (part de marché, principaux fournisseurs, besoins en termes de caractéristiques du produit, etc.).

De plus, trois entreprises sur cinq de notre échantillon ne possèdent aucun système d'information marketing les aidant à exprimer leurs besoins, à recueillir les renseignements nécessaires et, par conséquent, à adopter la stratégie marketing adéquate. Ceci est souligné par Katsikeas et Morgan (1994) dans leurs études sur les obstacles rencontrés par les entrepreneurs reliés aux décisions marketing à l'exportation, principalement, le manque de connaissances ou de formation en marketing des décideurs et le manque d'employés spécialisés marketing au sein des PME (Diamantopoulos, 1988⁶⁰).

En ce qui concerne la force de vente, trois entreprises sur cinq n'effectuent aucun effort de prospection de nouveaux marchés ou de développement des relations d'affaires avec leurs importateurs. Ces mêmes éléments ont été mis en évidence dans l'étude de Donald, Howard et Herremans (1988) comme étant les problèmes les plus cités par les entrepreneurs des petites entreprises. Ceci peut expliquer pourquoi les trois entreprises

⁶⁰ cité par Eskelinen et Vatie, 1996

en question se contentent de répondre à des commandes sans jamais essayer de chercher de nouveaux clients.

Pour promouvoir leurs produits, les entrepreneurs n'investissent pas beaucoup en force de vente (Billey et Tesar, 1977⁶¹). Effectivement, les quatre entreprises sur cinq de notre échantillon utilisent Internet comme premier moyen pour faire connaître leurs produits, le deuxième outil étant l'envoi de brochures d'information sur leurs produits/services. Ces derniers font rarement l'objet d'un suivi.

Donald, Howard et Herremans (1988) attestent que la communication est le problème le plus cité par les entrepreneurs. Cependant, seules deux entreprises sur cinq affirment avoir vécu des difficultés en ce genre dues essentiellement à la langue. Ainsi, nous pouvons constater que la communication s'est beaucoup développée au fil des années et constitue de moins en moins un vrai problème mais plutôt un facteur de moindre importance.

Contrairement aux allégations de Katsikeas et Morgan (1994), tous les entrepreneurs de notre échantillon n'éprouvent pas de difficultés à cultiver une image de marque de leur entreprise. Bien au contraire, ils comptent seulement (le cas des entreprises Louiseville et Pointe-du-Lac) sur cette image de marque pour augmenter leurs commandes en exportation sans investir dans d'autres formes d'épanouissement de leur firme. En réalité, le bouche à oreille et les réseaux de contact sont les principaux outils qui participent au développement de l'image des entreprises et à son développement. Ceci est reconnu dans la recherche de Shah (1998) qui stipule que les membres (clients, fournisseurs et autres) d'un réseau de contact se partagent plusieurs informations (telles que les meilleurs fournisseurs en termes de prix ou de qualité) dans le but de s'entraider les uns les autres.

4.4.1.2. Problèmes financiers

Si Hester (1985) classe les problèmes financiers en deuxième position dans la liste des problèmes rencontrés par les PME exportatrices et si Morgan (1997) inventorie le manque de fonds financier dans le répertoire des barrières à l'exportation, toutes les entreprises de notre échantillon ne comptent pas l'argent parmi leurs principaux problèmes d'exportation. Certes, une entreprise a eu recours à un prêt bancaire pour supporter une grande transaction d'exportation; toutefois, elle n'a jamais eu de difficultés à financer les transactions d'exportation qui suivirent.

Un groupe de chercheurs (Leonidou, 1995; Donald, Howard et Herremans, 1988) déclare que les entreprises rencontrent des difficultés à obtenir les fonds nécessaires pour le démarrage de leurs activités d'exportation. Cependant, toutes les entreprises de notre échantillon affirment n'avoir eu aucun problème de financement lors du lancement de leurs projets d'exportation.

Lorsque nous avons demandé à nos répondants s'ils avaient vécu des problèmes de paiement, la réponse ne tardait pas : un non très rapide, mais la justification sous-entendait qu'au début de leurs rapports avec les pays en développement, ils avaient tous vécu une situation de non-paiement et que, par la suite, ils ont adopté la politique de paiement à l'avance de leurs commandes. Ceci rejoint les assertions des chercheurs Leonidou (1995), Howard et Herremans (1988) à savoir que les problèmes de paiement dus à un mauvais choix de stratégie sont plus apparents au début des activités d'exportation et deviennent de moins en moins fréquents, voir absents, avec l'expérience.

⁶¹ cité par Leonidou, 1994

Nonobstant, le problème de paie et de non-maîtrise des procédures de paiement n'est pas assez important –selon les dirigeants des entreprises– pour être classé au troisième rang des problèmes rencontrés comme l'affirment ces mêmes chercheurs.

En ce qui a trait au taux de change, certains auteurs (Katsikeas et Morgan, 1994; Eskelinen et Vatne, 1996) attestent que les variations des taux de change troublent sérieusement la situation financière des PME. Nous retrouvons cette situation chez une seule entreprise de notre échantillon (Shawinigan-Sud), mais pas avec la même ampleur, c'est-à-dire que lors de l'augmentation de la valeur du dollar canadien, l'entreprise enregistre des pertes au moment du change. Toutefois, ces pertes ne sont pas assez volumineuses pour perturber la situation financière de la firme.

Quatre entreprises sur cinq de notre échantillon transigent en dollars américains et que les dirigeants affirment que les variations du dollar canadien sont trop ténues pour constituer une vraie menace à la situation financière des entreprises. Ainsi, l'impact de la variation du taux de change sur la situation financière des PME exportatrices ne semble pas aussi décisif que l'avaient déclaré les chercheurs Katsikeas et Morgan (1994) et Eskelinen et Vatne (1996).

Vu que, dans la majorité des cas, la valeur des commandes d'exportation de la firme Nicolet (exportateur marginal) en provenance des pays de l'Afrique noire est modeste (entre 20 000 et 40 000 dollars américains), le dirigeant rencontre une réticence de la part des banques lorsqu'il demande une aide pour financer ce types de transaction. Ceci concorde avec les résultats des chercheurs Donald, Howard et Herremans (1998) sur le fait que les institutions financières privilégient les exportateurs les plus grands (en termes

de valeur des commandes), essentiellement pour des causes de garanties (tel que cité par le dirigeant de la firme Nicolet).

Dans le même ordre d'idées, les résultats des mêmes chercheurs cités ci-haut sont en accord avec les déclarations du dirigeant de la firme Nicolet. En effet, ce dernier ne sollicite pas les services des centres d'aide gouvernementale car il trouve que leurs programmes ne sont pas assez adaptés aux besoins de sa société. Est-ce à dire que les exportateurs actifs sont plus choyés ou mieux servis que les exportateurs marginaux?

4.4.1.3. Problèmes de production

Les quatre exportateurs de notre échantillon adaptent leurs produits en fonction de la demande de leurs clients (l'entreprise Pointe-du-Lac n'effectue pas d'adaptation car elle vend des produits finis, soit les voitures). Pour ce faire, les firmes possèdent tous les outils adéquats pour l'adaptation de leurs produits et n'éprouvent aucune difficulté à y parvenir. Ceci va à l'encontre des résultats des chercheurs Katsikeas et Morgan (1994) et de Wilkinson (1985⁶²), à savoir que la majorité des PME exportatrices rencontrent des problèmes pour agencer leurs produits en fonction de la demande de leurs importateurs, que ce soit en termes de qualité ou de quantité des produits. Ainsi pouvons-nous déduire que les entreprises de notre échantillon font partie de la minorité des exportateurs qui n'affichent aucune difficulté à adapter leurs produits en fonction des besoins de leur acquéreur.

Également, si les entreprises de notre échantillon utilisent des outils de production à la fine pointe technologique, les auteurs Rocha, Christensen et Gertner (1987) attestent que

⁶² cité par Leonidou, 1994

la pluralité des petits et moyens exportateurs n'ont pas d'outils de production (tels que des machines) assez développés pour satisfaire les exigences des importateurs.

En revanche, deux entreprises sur cinq de notre échantillon ont vécu des difficultés sur le plan de la gestion de leur chaîne de production, souvent lorsqu'il s'agit d'une grande commande ou de plusieurs délais de livraison rapprochés. En d'autres termes, la capacité des ateliers de production est limitée et, par conséquent, ne permet pas de fabriquer de grandes quantités à la fois. L'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap donne une explication humaine (« *L'équipe de production a d'autres clients à servir, ce qui fait chacun tire de son côté.* ») et la firme Nicolet donne une explication matérielle, à savoir la capacité de production de l'entreprise. Aucun chercheur, à notre connaissance, n'a soulevé ces points dans ses études sur les problèmes de production des PME exportatrices.

4.4.1.4. Problèmes de ressources humaines

Trois entrepreneurs⁶³ sur cinq de notre échantillon gèrent leurs activités d'exportation tous seuls sans avoir recours à l'aide d'un personnel spécialisé en la matière. Ils affirment que la gestion des exportations est semblable à celle des activités quotidiennes internes de leurs firmes. Ainsi, ces dirigeants ont appris sur le terrain la gestion des exportations.

Cependant, les deux entreprises restantes⁶⁴ ont choisi de suivre une formation intensive en exportation et ont recruté des employés spécialisés afin de mieux maîtriser tous les éléments de l'exportation.

Nous constatons qu'il n'y a pas de pénurie de personnel spécialisé en exportation dans le sens propre du terme tel que mentionné par les chercheurs Katsikeas et Morgan (1994),

⁶³ Les entreprises Pointe-du-Lac, Louiseville et Nicolet

⁶⁴ Les entreprises Shawinigan-Sud et Sainte-Marthe-du-Cap

Tseng et Yu (1991⁶⁵), mais plutôt une réticence des dirigeants des PME à recruter ce type d'employés. Ceci reflète clairement une des caractéristiques des entrepreneurs des PME à savoir le désir de contrôler et d'avoir « une main levée » omniprésente sur toutes les activités au sein de la firme (Garand et d'Amboise, 1995).

Si les deux entreprises sont plus organisées en termes de gestion des ressources humaines, cela peut être expliqué par le fait qu'elles sont toutes les deux certifiées ISO, et par conséquent, qu'elles suivent les étapes de la procédure de certification qualité où nous retrouvons, entre autres, un volet traitant de la gestion des ressources humaines (Doucet, 1998).

4.4.1.5. Problèmes de gestion

Les rapports des chercheurs Cort (1987⁶⁶), Eskelinen et Vatne (1996) et Rainnine (1989) s'appliquent intégralement aux cas des trois gestionnaires de notre échantillon⁶⁷. Ces propriétaires- dirigeants n'ont aucune formation en matière de gestion générale et encore moins en gestion internationale. En effet, les dirigeants ont appris sur le terrain et appliquent les mêmes méthodes de gestion locale, comme l'ont mentionné Kaynak, Ghauri et Olofsson-berdenlöw (1987) : la gestion au jour le jour des opérations pour diriger les activités d'exportation.

Nous retrouvons également les mêmes affirmations chez les auteurs Katsikeas et Morgan (1994), à savoir qu'un grand nombre d'entreprises exportatrices (dans notre cas trois entreprises sur cinq) ne possèdent pas un service d'exportation à proprement parler et, s'ils en possèdent un, ce dernier est moins organisé et est souvent intégré sous l'aile d'un

⁶⁵ cités par Leonidou, 1994

⁶⁶ cité par Bahri, 2000

⁶⁷ Les entreprises Pointe-du-Lac, Nicolet et Louiseville

autre service. Dans le cas des entreprises Shawinigan-Sud et Sainte-Marthe-du-Cap, il s'agit, respectivement du service des ventes et du service à la clientèle.

Les affirmations des mêmes chercheurs cités dans le paragraphe précédent sont vérifiées dans notre cas; Les deux entreprises dont le département d'exportation est bien organisé sont des exportateurs actifs⁶⁸. En effet, les dirigeants de ces entreprises ont suivi et poursuivent toujours des formations spécifiques en termes d'exportation (sur les volets commercial, financier, logistique, etc.)

Ainsi, les résultats de nos entrevues correspondent aux résultats des chercheurs de notre revue de littérature.

4.4.1.6. Problèmes de logistique

Le choix des agents de transport ne constitue pas un handicap pour les entreprises de notre échantillon, contrairement au nombre élevé d'intermédiaires entre les deux parties (importateurs – exportateurs) qui semble constituer le problème le plus répétitif. En effet, les intervenants engendrent une mauvaise circulation des flux physiques et informationnels, tel que mentionné par Billey et Tesar (1977⁶⁹) et Eskelinen et Vatne (1996). Ces derniers éléments sont les principaux facteurs ayant poussé l'entreprise Sainte-Marthe-du-Cap à renoncer à l'exportation vers le Mozambique (voir annexe 4). La compagnie Sainte-Marthe-du-Cap affirme que le nombre d'intervenants est plus élevé pour les pays en développement que pour les pays développés.

Aucune entreprise de notre échantillon n'a rencontré de difficultés ou subi des dommages à cause des moyens de distribution qu'elle utilise, ce qui va à l'encontre des résultats des chercheurs Donald, Howard et Herremans (1988).

⁶⁸ Les entreprises Shawinigan-Sud et Sainte-Marthe-du-Cap

D'un autre côté, nous retrouvons les allégations des chercheurs Katsikeas et Morgan (1993) chez l'entreprise Louiseville : le dirigeant de cette dernière apporte que les services et les exigences des douanes de la Colombie sont cérémonieux et très complexes. Ceci dit, nous pourrions déduire que les entreprises connaissent de mieux en mieux les réglementations de leurs pays importateurs.

Pour ce qui est du volet des coûts de transport, si Rainnine (1989) et Leonidou (1994) attestent que le problème majeur que rencontrent les entreprises est celui des coûts élevés de transport, seule l'entreprise Nicolet manifeste ce problème. Est-ce parce qu'il s'agit d'un exportateur marginal? Non, puisque les deux autres exportateurs marginaux de notre échantillon ne souffrent pas de ce problèmes. Est-ce plutôt parce que l'exportation ne représente que 5 % de son chiffre d'affaires et parce qu'il exporte en petites quantités?

4.4.1.7. Autres problèmes

Du côté des importateurs et contrairement aux aboutissements des chercheurs Katsikeas et Morgan (1985); Eskelinen et Vatne (1996), il semblerait que les entreprises des pays en développement soient des clients peu exigeants et attachent moins d'importance aux détails tels que l'origine des composants entrant dans la fabrication du produit final.

D'un autre côté, les entreprises exportatrices de notre échantillon proposent toujours d'adapter leurs produits selon les besoins des clients, sans exception. Ceci correspond plus ou moins aux études des chercheurs Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989) sur le fait que les PME n'allouent pas un budget important à l'adaptation de leurs produits selon les finalités de leur clientèle.

⁶⁹ cité par Leonidou, 1995

Les conditions météorologiques, plus particulièrement les tempêtes de neige peuvent causer des retards dans les délais de livraison, des frais supplémentaires de stockage et un dérèglement à chaque niveau de la chaîne de distribution et même de la chaîne de production. Ces complications n'ont pas été soulevées par les chercheurs; est ce parce qu'il s'agit d'une situation particulière à la géographie et au climat du Québec ?

4.4.2. Problèmes externes

4.4.2.1. Problèmes politiques

Une partie des réponses de nos dirigeants sont conformes aux résultats des chercheurs Yang et al (1992⁷⁰), à savoir que la situation politique, ou plus singulièrement, les alternances des événements politiques des pays en développement, affectent les échanges entre les partenaires. En effet, dans notre cas, les instabilités politiques occasionnent un ralentissements des livraisons et un espacement des commandes, ce qui, selon les trois dirigeants des compagnies⁷¹ est court dans le temps et n'engendre aucun incident majeur.

En disant cela, ces aboutissements ne peuvent être généralisés, car dans le cas de l'Afrique noire, le dirigeant de la firme Nicolet rapporte que les banques sont relativement sensibles aux climats politiques des pays en développement, dans le sens que ces banques changent de taux d'intérêt et de formule de garantie selon la gravité ou l'importance de l'incident politique. Ainsi, la comparaison entre deux pays en développement tels que le Mexique et un des pays de l'Afrique noire est moins aisée si l'on prend en considération le seul fait que le Mexique est membre de l'A.L.E.N.A.

Donc, il nous paraît plus difficile de comparer les résultats de l'étude de Sharky et al. (1989⁷²) avec ceux de notre étude. Faudrait-il tenir compte en plus du rang du pays (pays

⁷⁰ cité par Leonidou, 1994

⁷¹ Les firmes Pointe-du-Lac, Nicolet et Sainte-Marthe-du-Cap

⁷² Cités par Leonidou, 1994

en développement ou pays développé), de son historique politique (guerres civiles, révolutions, etc.)?

4.4.2.2. Problèmes gouvernementaux

Tel que retrouvé dans les études des chercheurs Katsikeas et Morgan (1997) et Hester (1985), un grand nombre de PME souhaitent avoir recours à une aide externe dans le domaine de l'exportation; ces mêmes entreprises affirment que les programmes d'aide sont peu connus et très compliqués. En effet, les cinq firmes de notre échantillon confirment ces résultats, même les deux entreprises qui suivent régulièrement les processus d'aide pour soutenir leurs exportations. Ces entreprises⁷³ avouent que le recours à une assistance gouvernementale (qu'elle soit financière ou autre) nécessite beaucoup de temps et d'énergie.

4.4.2.3. Problèmes éthiques et culturels

Nous retrouvons une différence entre les résultats de notre étude et ceux des chercheurs Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich (1989); Amesse et Zaccour (1991⁷⁴) sur le fait que les diversités culturelles (des importateurs et des exportateurs) constituent ou engendrent des problèmes entre les partenaires. Cette différence entre les résultats peut être justifiée par plusieurs facteurs :

- 1- la taille de notre échantillon versus la taille des échantillons consultés dans les études des chercheurs cités ci- haut (5 firmes contre 160);
- 2- les lieux où sont réalisées les études de marché sont différents du milieu canadien ou, plus précisément du milieu québécois (les États Unis pour la recherche de Katsikeas et Morgan, 1993 et aussi pour l'étude de Kathawala, Judd, Monipallil et

⁷³ Les firmes Sainte-Marthe-du-Cap et Shawinigan-Sud

⁷⁴ cité par Bahri, 2000

Weinrich, 1989). En effet, il est possible que la perception de la culture puisse varier en fonction des pays;

- 3- certes, la perception des difficultés liées à la culture est différente d'un pays à l'autre, mais également d'une personne à une autre. Faisons une comparaison entre la firme Nicolet dont le propriétaire est un bon connaisseur de la culture africaine, et la firme Louiseville, qui connaît peu sur la culture des pays en développement à part celle du Mexique. Le premier qualifie la lenteur du rythme de vie de ces pays de normale et affirme que cela ne lui pose aucun problème, alors que le second perçoit le même élément comme étant incompréhensible et inexcusable.

Aussi, faudrait-il tenir compte de ces éléments avant d'extrapoler ou de généraliser les résultats pour expliquer les comportements envers l'exportation dans d'autres pays. Également, n'oublions pas que trois firmes sur cinq de notre échantillon sont des exportateurs marginaux, c'est-à-dire que, vu que l'exportation est une activité secondaire, ce type d'entreprise a le choix des pays vers lesquels il exporte, contrairement à un exportateur actif dont les différences culturelles sont prises plus au sérieux afin d'assurer l'expansion de ses affaires.

4.4.2.4. Problèmes techniques et technologiques

Avec la mondialisation et l'internationalisation de la technologie, cette dernière est uniformisée dans plusieurs pays et ne constitue plus une difficulté, même pour les entreprises des pays en développement. En effet, plusieurs recherches (telles que celles de Katsikeas et Morgan, 1993; Kathawala, Judd, Monipallil et Weinrich, 1989 et Leonidou, 1994), y compris la nôtre, affirment que la technologie ne peut plus être considérée comme un vrai problème pour les exportateurs et les importateurs.

4.4.2.5. Problèmes administratifs

Tel que l'étude de Katsikeas et Morgan (1994) l'a démontré, les entreprises les moins expérimentées ont plus de difficulté en ce qui a trait à la gestion administrative de leurs activités d'exportation. Dans notre cas, les cinq entreprises n'ont aucun problème administratif; ceci dit, il paraît très clairement que le niveau d'organisation administratif chez les firmes Sainte-Marthe-du-Cap et Shawinigan-Sud est très élevé. En d'autres termes, ces deux exportateurs actifs sont davantage informés des procédures administratives que les exportateurs marginaux.

Ainsi pouvons-nous présumer ou ajouter aux résultats de Katsikeas et Morgan (1994) que les exportateurs les plus expérimentés et actifs ont moins de problèmes d'ordre administratif vu le fait que l'exportation représente un grand pourcentage de leur chiffre d'affaires. En effet, dans le cas contraire (exportateurs moins expérimentés et marginaux), le chiffre d'affaires est négligeable et le nombre de transactions à l'exportation est moins important.

4.4.3. Nouvelle classification des problèmes d'exportation

Après avoir discuté les résultats de notre recherche et les avoir comparés à ceux de notre revue de littérature, nous avons jugé opportun d'effectuer une nouvelle classification des problèmes (voir tableau 4) d'exportation telle que celle que nous avons dressée à la fin de notre revue de littérature. En effet, cette nouvelle classification nous permettra de constater les points qui ont changé de rang.

Procéder à une classification des problèmes d'exportation fut une tâche très délicate. Déjà, aborder le sujet des problèmes en général n'est pas une tâche facile et elle l'est

encore plus lorsqu'il s'agit d'entreprises oeuvrant dans des marchés compétitifs et désirant offrir une image de marque impeccable de leurs produits/services et, bien sûr, une gestion irréprochable de leurs activités. En effet, à première vue, les réponses des dirigeants de notre échantillon laissent croire qu'il n'y a aucun problème nulle part (finance, marketing, etc.), de sorte qu'il nous a fallu analyser en profondeur les exemples que donnaient les répondants pour pouvoir faire ressortir les difficultés rencontrées dans chaque cas et les joindre à un des grands problèmes que nous avons retenus lors de notre revue de littérature.

Pour avoir une classification pratique, nous avons choisi de mettre l'accent sur les problèmes les plus importants chez chaque entreprise. En se basant sur cette classification, nous dresserons un tableau de classification des problèmes tel que celui que nous avons présenté à la conclusion de notre revue de littérature (voir tableau 3).

Tableau 4 : Les problèmes les plus importants dans chaque entreprise

Entreprise	Problèmes les plus importants
Louiseville	1- Problèmes administratifs 2- Problèmes éthiques et culturels (uniquement la communication orale)
Sainte-Marthe-du-Cap	1- Problèmes logistiques (reliés aux conditions météorologiques) 2- Problèmes de production 3- Problèmes marketing
Shawinigan-Sud	1- Problèmes de marketing (principalement connaissances de la concurrence) 2- Problèmes financiers (principalement le taux de change) 3- Problèmes logistiques (reliés aux conditions météorologiques) 4- Problèmes éthiques et culturels (uniquement la communication orale)
Pointe-du-Lac	1- Problèmes logistiques (reliés aux conditions météorologiques) 2- Problèmes éthiques et culturels (uniquement la communication orale)
Nicolet	1- Problèmes de production Problèmes financiers (principalement l'assurance et les garanties de paiement)

Le tableau qui suit comprend deux classifications. La première est une classification des entreprises en deux catégories : les exportateurs actifs et les exportateurs marginaux (Julien, 1993). Les premiers sont les firmes dont l'exportation est la principale activité (les entreprises Sainte-Marthe-du-Cap et Shawinigan-Sud) les seconds sont les firmes dont l'exportation est une activité secondaire qui ne représente pas une grande part dans leur chiffre d'affaires (les entreprises Pointe-du-Lac, Nicolet et Louiseville).

Le deuxième classement est celui des problèmes selon leur ordre d'importance dans chaque groupe (actif ou marginal).

Tableau 5 : La classification des problèmes

Exportateurs actifs	Exportateurs marginaux
<ul style="list-style-type: none"> 1- Problèmes logistiques (reliés aux condition météorologiques) 2- Problèmes de marketing (seulement les informations sur les marchés) 3- Problèmes éthiques et culturels (uniquement la communication orale) 4- Problèmes de production; 5- Problèmes financiers (reliés uniquement au taux de change) <p>Problèmes de personnel; problèmes politiques problèmes gouvernementaux; problèmes administratifs; problèmes de gestion; problèmes techniques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1- Problèmes éthiques et culturels (uniquement la communication orale) 2- Problèmes logistiques (reliés aux condition météorologiques) 3- Problèmes de production 4- Problèmes administratifs (principalement les documentations reliées au dédouanement) 5- Problèmes politiques 6- Problèmes financiers (principalement l'assurance) <p>Problèmes gouvernementaux; problèmes de gestion; problèmes techniques; problèmes de personnel; problèmes techniques.</p>

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il convient de porter un regard critique sur les petites et moyennes entreprises des pays développés exportant vers les pays en développement et les problèmes qu'elles rencontrent.

L'originalité de notre recherche réside dans le fait que peu d'études scientifiques se sont intéressées aux problèmes d'exportation vers les pays en développement rencontrés par les PME des pays développés. Conscients de cette limite littéraire, nous nous sommes basés sur la littérature la plus proche de notre sujet, à savoir celle des problèmes d'exportation. Cependant, cette limite est également source d'un intérêt épistémologique susceptible d'être l'élément déclencheur d'études plus détaillées.

La quasi-inexistence de source littéraire relative aux problèmes d'exportation chez les PME des pays développés nous a permis de participer à la recherche scientifique dans la mesure où les petites et moyennes entreprises représentent de plus en plus une solution de rechange indispensable au développement et à la croissance économique. De même, cette étude peut contribuer à sensibiliser les dirigeants des PME sur les conséquences des problèmes d'exportation vers les pays en développement. Ces derniers sont entrés, par la force des choses, dans la liste des clients des PME exportatrices dont le marché actuel est plus compétitif qu'il ne l'était.

Le but principal de notre étude sur les problèmes des PME des pays développés exportant vers les pays en développement se résume en un point :

Informar les dirigeants des PME de tous les problèmes rencontrés lors de l'exportation vers les pays en développement, aussi bien internes qu'externes : marketing, finances, ressources humaines, gestion, logistique, politiques, gouvernementales, cultures et technologies.

En outre, les résultats de notre recherche ont révélé que nos entreprises ont vécu, à un moment de leur vie, un ou des problèmes semblables à ceux soulevés par la littérature.

En ce qui concerne les PME de notre échantillon, nous retrouvons des exportateurs marginaux et des exportateurs actifs. Chez les premiers, l'exportation représente une activité secondaire qu'ils désirent amplifier, alors que, chez les seconds, l'exportation représente un important pourcentage des ventes de la firme.

Dans les résultats de notre recherche, nous avons découvert trois problèmes importants et communs à toutes les entreprises de notre échantillon : 1) marketing, 2) logistique, 3) production. Plus précisément : dans le premier, le manque de systèmes d'informations marketing; dans le deuxième, les conditions météorologiques et le nombre élevé d'intervenants; dans le dernier, la capacité de production.

Les problèmes les moins importants et qui nous ont surpris, après comparaison avec la littérature, sont les problèmes financiers. Ces derniers ont possiblement changé de rang avec les années et seraient donc passés des handicaps les plus redoutés aux problèmes maîtrisés. En deuxième position, à partir du bas de la liste des problèmes, nous retrouvons les problèmes administratifs reliés à l'exportation.

Il est opportun de signaler que les départements en entreprise sont interreliés entre eux. Autrement dit, une absence de système marketing efficace engendre un mauvais choix de stratégie de paiement et, par conséquent, un problème financier dû au non-respect des échéances.

Les problèmes d'exportation diffèrent selon que l'importateur est un pays développé ou un pays en développement. À titre d'exemple, sur le plan de la logistique, le nombre d'intervenants est plus élevé si le client est un pays en développement.

Le dernier résultat de notre recherche est que les problèmes internes des PME des pays développés sont plus apparents que les problèmes externes. En d'autres termes, la résolution des problèmes internes réduirait considérablement les autres types de problèmes qui en découlent. Ceci ne signifie cependant pas que les problèmes externes doivent être négligés.

Comme toute étude, la nôtre comprend certaines limites. La première limite se rapporte à l'échantillon. Les problèmes sont un sujet de discussion délicat que peu de PME ont accepté d'aborder avec nous. Néanmoins, nous avons obtenu des informations précieuses des entreprises que nous avons consulté. Dans le même sens émane une limite liée à la taille de notre échantillon. Nous sommes conscients que la taille de notre échantillon n'est pas suffisante pour valider les théories relatives aux problèmes d'exportation chez les PME des pays développés versus pays en développement.

La troisième limite est relative à l'entretien en profondeur. Ce dernier étant très long et coûteux, nous étions contraints de limiter notre champ de recherche sur la région de la Mauricie. Il est à noter également que la contrainte géographique ne nous permet pas de généraliser les résultats de notre recherche. Toutefois, il faudrait prendre en

considération le fait qu'un grand nombre des PME exportatrices de la Mauricie avaient leurs sièges sociaux et, par conséquent, leurs responsables d'exportation, localisés dans d'autres régions.

La dernière limite de notre étude est reliée à la littérature sur laquelle nous nous sommes basés tout le long de notre recherche. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la littérature traitant de notre sujet d'étude est quasi inexistante, alors nous avons utilisé des études traitant des problèmes d'exportation en général chez les grandes et les petites entreprises.

Pour finir, nous pouvons esquisser quelques suggestions afin d'améliorer la recherche sur ce thème. D'abord, notre mémoire peut être considéré comme un bon point de départ pour d'éventuelles idées de recherche. De fait, il serait opportun de reprendre notre recherche et de l'appliquer sur un échantillon plus représentatif de PME exportatrices et aussi sur un territoire géographique plus large.

Ensuite, les chercheurs pourront étudier les problèmes d'exportation selon que les PME sont des exportateurs marginaux ou actifs. Car nous avons remarqué une grande différence quant à l'ampleur des problèmes pour chaque type d'exportateur, de sorte qu'il pourrait être intéressant de vérifier cette hypothèse.

En dernier lieu, les chercheurs pourront étudier les PME exportatrices dans des contextes économiques différents afin de favoriser la comparaison entre les économies des pays développés, à la fois entre elles et par rapport à l'économie des pays en développement.

BIBLIOGRAPHIE

André Joyal (1996). «Des PME et le défi de l'exportation». Éditions continent.

André Joyal, Pierre-Andre. Julien, Laurent deshaies et Charles ramangalahy (1996). «Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices», Gestion, mars, vol 21, n° 1.

Atilla Dicle I. and Ulku Dicle. (1991). « Effects of government export policies on turkish export trading companies». International Marketing Review. vol 9, n°3, pp. 62-76.

B. Ramaseshan et Mark A.Patton. (1994). «Factors influencing international channel choice of small business exporters». International Marketing Review. vol 11, n°4, pp. 19-34.

Banque mondiale (1996). «Rapport sur le développement dans le monde de l'économie planifiée à l'économie de marché». Édition the magazine group.

Banque mondiale (1999-2000). «Rapport sur le développement dans le monde». édition ESKA.

Belay Seyoum, (2000). «Export-import theory, practices, and procedures». International business.

Bobby J. Calder. (1977). « Focus groups and the nature of qualitative marketing research». Journal of marketing research. vol XIV. 353-64.

Brisoux J.E. (1997). «Séminaire de méthodologie de la recherche». département des sciences de la gestion de l'économie. Université du Québec à Trois-Rivières. notes de cours. Septembre.

Calof, Jonathan L. (1994). «The relationship between firm size and export behavior revis». Journal of International Business Studies. vol 25, n°2
press.

Campbell, Alexandra J (1996). «The effects of internal firm barriers on the export behavior of small firms in free trade environment». Journal of small business management. vol 34, n° 3.

Carl H. Christensen, Angela da Rocha, Rosane Kerbel Gertner (1987). «An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms», Journal of international business studies. vol 18, n° 3.

Caughey, M et Chetty, S. (1994). «Pre-export behavior of small manufacturing firms in New Zealand». International small business journal. vol 12, n° 3.

Centre de recherche industrielle du Québec C.R.I.Q. (2000). « Répertoire des produits disponibles au Québec. pp. 1-7.

Chetty, S et Hamilton, R (1996). «The process of exporting in owner-controlled firms». International small business journal. vol 14, n° 2.

Christian Doucet (1998). «La maîtrise de la qualité: techniques et méthodes». deuxième édition, Édition ESF.

Constantine S. Katsikeas et Robert E. Morgan (1994). «Differences in perceptions of exporting problems based on firms size and export market experience». European journal of marketing, vol. 28, n° 5.

Dave Crick et Shiv Chaudhry (1997). «Export problems and Government assistance required by UK exporters An investigation into the effect of ethnicity». International Journal of Entrepreneurial & Research». vol 3, n°1.

David Clarke (1995). «Soutenir les petits exportateurs». Le banquier, 22^{ème} année, mars-avril, n° 2.

Dictionnaire économique. (1987). Édition Economica.

Donald G., Howard et Irene M. Herremans (1988). «Sources of assistance for small business exporters: Advice from successful firms». *Journal of small business management*, juillet, vol 26, n° 3.

Donald T. Campbell. (1947-1952). «The indirect assessment of social attitudes». *Psychological Bulletin*. janvier- novembre. vol 47.

George Fernandez et Alain Noël (1994). «PME, mondialisation et stratégies». *Revue internationale PME*. vol 6, n° 3-4.

Gibat, M. (1994). «Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI: synthèse des recherches depuis 20 ans». *Revue internationale PME*. vol 7 n°2.

GREPME (1997). «Les PME, bilan et perspectives». Deuxième édition, édition Presse Inte Universitaire.

Guvenc G. Apander, Kent D. Carter et Roderick A. Forsgren. (1990). «Managerial issues and problem-solving in the formative years». *Journal of Small Business Management*. Avril.

H. Oumaarir (2001). « Importance du réseau de contacts pour les travailleurs autonomes». Université du Québec à Trois-Rivières.

Heikki Eskelin et Eirik Vatne. (1996). « Ressources ou barrières à l'exportation? l'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques». Revue Internationale P.M.E. vol 9, n°3.

Henri Capron et Bernard Lux (1987). «Les problèmes de gestion des PME en Belgique: résultats d'une enquête». Revue P.M.O., vol 3, n° 1.

James Awolff et Timothy L. Pett. (2000). «Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance». Journal of Small Business Management. vol 38, n° 2, pp. 34-47.

Jean-Émile Denis (1984). « La PME et l'exportation». édition Gaëtan Morin

John Samuels, Sheila Greenfield et Herrick Mpuku (1991). «Exporting and the smaller firm». International small business journal. vol 10, n° 2.

K. Mark Weaver et Jongmoo Pak. (1990). « Export Behavior and attitudes of small- and medium-sized Korean manufacturing firms». International Small Business Journal. Juillet-septembre. vol 8, n° 4

Kurt J. Miesenbock (1987). «Small businesses and exporting: a literature review». International small business journal. vol 6, n°1.

Leonidas C. Leonidou. (1994). «Export barriers: non-exporter' perceptions». International Marketing Review. vol 12, n°1.

L'état du monde (1999). «Annuaire économique et géopolitique mondiale». Édition La découverte.

Linda Lord, Fernand Amesse, Georges Zaccour, (1988). «Le choix séquentiel des marchés d'exportation des PME québécoises». Les cahiers du CETAIHEC. mars, n° 88-02.

Martin Mbahunzineza (1999). «Analyse des spécificités des stratégies d'internationalisation des PME orientées vers l'Afrique subsaharienne». Université de Liège.

Michelle Bergadaà et Simon Nyeck (1992). «Recherche en marketing: un état des controverses». Recherche et application en marketing. vol VII, n° 3.

Nathalie Arseneault et Jérôme Besnier. (1997). « Les crises administratives, les problèmes et les stades de développement ». UQTR.

Nelly Molina (1990). «Problèmes posés à une PME par sa croissance». Direction et Gestion, n° 124-125.

Nigel J. Barrett et Ian F. Wilkinson (1985), «Export stimulation: a segmentation study of the exporting problems of australian manufacturing firms», European journal of marketing, Vol 19, n° 2.

Office de développement économique. (1998). « <http://www.ined.fr/population-en-chiffres/pays-developpees> ».

Pierre-André Julien, André Joyal, Laurent Deshaies et Charles Ramangalahy (1997). «A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses. A case study». *International small business journal*, vol 15, n° 2.

Pierre-André Julien, Morin et Martin (1999). «Mondialisation des économies et PME québécoises». Presse de l'université de Québec.

Pierre MacDonald. (1988). «La PME québécoise et l'exportation» *Revue des P.M.O.* vol 2, n°1.

Robert E. Morgan. (1997). «Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies». *European Business Review*. vol 97, n°2, pp. 68-79.

Robert K. Kazanjian (1988). «Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures». *Academy of management journal*. Juin, vol 31, n° 2.

Roy thurik. (1993). «Export and small business in the netherlands: Presence, potential and performance». avril-juin. vol 11, n°3.

S. Tamer Cavusgil (1984). «Differences among exporting firms based on their degree of internationalization». Jouran of Business Research. vol 12, n° 2.

Stanley Cromie (1991). «the problems experienced by young firms». International small business journal. avril-juin, vol. 9, n° 3.

Université de Liège. France. (2002) « <http://www.ulg.ac.be> ». janvier

YUNUS Kathawala, Richard Judd, Matthew Monipallil et Melinda Weinrich (1989). «Exporting practices and problems of illinois firms». Journal of small Business Management. Janvier, vol 27, n° 1.

ANNEXE 1

Questionnaire préliminaire

Questionnaire préliminaire

Variables quantitatives

1- Combien d'employés permanents ETC (équivalent temps complet) travaillent dans votre entreprise?

- a) moins de 5
- b) entre 5 et 19
- c) entre 20 et 49
- d) entre 50 et 99
- e) entre 100 et 499
- f) 500 et plus

2- Quel est votre chiffre d'affaires annuel? _____ \$

3- Quel est l'âge de votre entreprise? _____ ans

À combien en pourcentage (par rapport à votre chiffre d'affaires) évaluez-vous votre part de marché?

- a) local _____ %
- b) régional _____ %
- c) provincial _____ %
- d) international _____ %

Variables qualitatives

Description de l'entreprise

4- Quelle est la forme juridique de l'entreprise ?

- a) enregistrée (propriétaire unique ou associé)
- b) incorporée
- c) coopérative
- d) organisme sans but lucratif

5- Dans quel(s) secteur(s) d'activités oeuvrez-vous, par ordre d'importance?

Activités d'exportation

6- Quand l'entreprise a-elle décidé d'exporter vers des pays en développement?

7- Comment et pourquoi avez-vous décidé d'exporter vers des pays en développement?

8- Depuis combien de temps exportez-vous vers des pays en développement ?

- a) moins d'un 1 an
- b) entre 2 ans et 4 ans
- c) entre 5 ans et 8 ans
- d) entre 9 ans et 12e ans
- e) plus que 13 ans

9- Quels sont les marchés des pays en développement que vous desservez à l'exportation?

10- Sur quelle base choisissez-vous le marché cible des pays en développement?

12- Sur quelle(s) base(s) choisissez-vous le marché cible dans les pays en développement (vous pouvez cocher plusieurs)?

- a) proximité
- b) connaissance du marché
- c) rentabilité
- d) facilité d'accès
- e) autres : _____

BLOC I : PROBLÈMES INTERNES RELIÉS AUX ENTREPRISES DES PAYS DÉVELOPPÉS

Problèmes de marketing

Étude de marché

13- Quel(s) type(s) d'étude(s) avez vous effectué(s) sur les pays en développement?

- a) étude(s) du comportement des consommateurs
- b) étude(s) de la concurrence
- c) étude(s) des entreprises clientes
- d) étude(s) de faisabilité générale
- e) autres : _____

14- Qui se charge des études de marché dans les pays en développement pour votre entreprise?

- a) une entreprise externe
- b) une équipe spécialisée de l'entreprise
- c) une personne de la direction
- d) autres : _____

15- Quelle est la formation de cette personne?

16- Avez-vous des difficultés à effectuer des études de marché sur les pays en développement?

Oui Non

16-1 Si oui, lesquelles?

Information

17- Qui s'occupe de la recherche d'information sur les pays en développement pour votre entreprise?

- a) une personne de l'entreprise
- b) une entreprise sous-traitante
- c) autre : _____

18- L'information sur les pays en développement est-elle :

- a) abondante
- b) peu abondante
- c) rare
- d) inexistante

19- Quels sont les moyens que vous utilisez pour avoir de l'information des pays en développement ?

- a) réseaux de contact
- b) banques de données
- c) agents spécialisés

d) autres : _____

20- Avez-vous des difficultés à rechercher de l'information dans les pays en développement?

Oui

Non

20-1- Si oui, lesquelles?

Recherche et développement

Développement

22- Qui s'occupe du développement des produits destinés aux pays en développement?

23- Avez-vous des difficultés à développer vos produits par rapport aux besoins des marchés des pays en développement?

Oui

Non

23-1- Si oui, lesquelles?

Promotion

24- Qui s'occupe de la promotion de vos produits dans les pays en développement?

a) un agent spécialisé

b) un représentant de l'entreprise dans le pays

c) autre personne : _____

25- Avez-vous des difficultés à promouvoir vos produits dans les pays en développement?

Oui

Non

25-1- Si oui, lesquelles ?

Prix

27- Quelle est votre stratégie de prix dans les marchés des pays en voie de développement?

a) bas prix

b) prix d'écrémage

c) dumping

d) prix élevé

e) autre : _____

27-1- Expliquez votre réponse. _____

Produits

28- Quels sont les changements que vous effectuez sur vos produits afin de répondre aux besoins des marchés des pays en développement?

- a) emballage
- b) processus de production
- c) matière première
- d) nom du produit
- e) autres : _____

Clientèle

32- Comment percevez-vous vos clients dans les pays en développement?

- a) très exigeants
- b) peu exigeants
- c) très coopératifs
- d) pas du tout exigeants

33- Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent dans vos relations avec vos clients des pays en développement?

- a) communication
- b) paiements
- c) distance entre les pays
- d) langue
- e) autres : _____

Concurrence

35- Quelle est la part approximative de marché de vos concurrents respectifs dans les pays en développement?

- a) premier concurrent : _____ %
- b) deuxième concurrent : _____ %
- c) troisième concurrent : _____ %

36- Avez-vous évalué les forces et les faiblesses de vos concurrents des pays en développement?

Oui

Non

Si non, pourquoi?

37- Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus souvent avec vos concurrents des pays en développement?

- a) prix des produits
- b) produits substitués
- c) promotion
- d) pouvoir de négociation avec les clients
- e) autres : _____

Problèmes financiers

39- Comment financez-vous les activités d'exportation (veuillez préciser le pourcentage)?

- | | |
|--------------------|---------|
| a) prêt bancaire : | _____ % |
| b) fonds propres : | _____ % |
| c) autres : | _____ % |
| | 100 % |

41- Avez-vous recours à des assurances pour vous protéger des problèmes financiers éventuels?

Oui

Non

Expliquez votre réponse

42- Est-ce que la variation du taux de change de la monnaie des pays en développement affecte votre situation financière ?

- a) beaucoup
- b) un peu
- c) pas du tout

Expliquez votre réponse :

43- Est ce que le retard de paiement de vos clients des pays en développement influence la situation financière de votre entreprise?

Oui

Non

Problèmes de production

Outils de production

47- Avez-vous des problèmes de respect des délais de production quant à vos :

- | | | |
|-------------------------|-------|-----|
| a) chaîne de production | Oui | Non |
| b) fournisseurs | Oui | Non |
| c) main-d'œuvre | Oui | Non |
| d) Autres : | _____ | |

Problèmes de ressources humaines

48- Est ce que le projet d'exportation possède une équipe autonome?

Oui

Non

48-1- Si oui, quelles sont les fonctions que vous avez au sein du service d'exportation?

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| a) développement | f) marketing |
| b) ressources humaines | g) ventes |
| c) finances | h) communication et relations |
| e) technique et qualité | internationales |
| | i) logistique |

autres : _____

48-2- Sinon, qui est responsable des activités d'exportation au sein de votre entreprise?

49- Au début de votre activité d'exportation vers les pays en développement, avez-vous :

- a) recruté un personnel expert en exportation
- b) formé votre personnel actuel
- c) autres : _____

50- Avez vous eu des difficultés à recruter le personnel adéquat en exportation vers des pays en développement ?

Oui Non

50-1- Si oui, lesquelles?

51- Avez-vous eu de la difficulté à former votre personnel pour les activités d'exportation vers les pays en voie de développement?

Oui Non

51-1- Si oui, lesquelles?

Problèmes de logistique

52- Qui s'occupe du transport de vos produits vers les pays en développement?

- a) vous-même
- b) un agent spécialisé
- c) autres : _____

53- Avez-vous eu des problèmes de transport avec vos clients des pays en développement?

Oui Non

53-1- Si oui, lesquels?

54- Avez-vous eu des problèmes avec votre réseau de distribution dans les pays en développement ?

Oui Non

54-1- Si oui, à quel niveau?

Problèmes de gestion

Importance de l'exportation

55- Est ce que la direction de l'entreprise a des réserves à l'égard de l'exportation vers les pays en développement ?

Oui Non

55-1- Si oui, lesquelles?

Objectifs en termes d'exportation

56- Exportez-vous vos produits pour :

- a) écouler des stocks excédentaires
- b) compléter le carnet de commandes par des ventes occasionnelles à l'étranger
- c) éviter les fluctuations saisonnières du marché intérieur
- d) prolonger la durée de vie utile d'un produit
- e) diversifier les débouchés
- f) exploiter une technique ou un savoir-faire unique
- g) rentabiliser un investissement à moyen ou à long terme
- h) mieux utiliser la capacité de production

57- Lorsque vous exportez, visez-vous une croissance à long terme de vos produits?

Oui Non

57-1- Justifiez votre réponse.

58- Êtes-vous prêt à sacrifier les profits à court terme pour des gains à long terme dans les pays d'outre-mer?

Oui Non

Justifiez votre réponse.

60- Existe-t-il une procédure écrite décrivant comment franchir les différentes étapes d'exportation?

Oui Non

60-1- Si oui, quelles sont ces procédures?

La planification à l'exportation

61- Avez-vous des problèmes de planification de travail en termes d'exportation vers les pays en développement?

Oui

Non

61-1- Si oui lesquels?

62- Éprouvez-vous des difficultés en ce qui a trait à la gestion de vos activités d'exportation vers les pays en développement ?

Oui

Non

Autres problèmes

63- Pensez-vous que l'exportation vers des pays en développement est plus difficile que l'exportation vers des pays développés?

Oui

Non

Si oui, à quel niveau?

64- Quels sont les problèmes particuliers ou spécifiques aux pays en développement?

BLOC II : PROBLÈMES RELIÉS AUX ENTREPRISES DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Problèmes reliés à la politique des pays

65- Rencontrez-vous des problèmes politiques avec les pays en développement où vous exportez?

Oui

Non

65-1- Si oui, lesquels ?

66- Avez-vous subi les conséquences d'une crise politique dans un pays en développement?

Oui

Non

Si oui, expliquez comment?

Problèmes reliés aux gouvernements

67-Avez-vous eu recours à des programmes d'aide gouvernementale?

Oui

Non

Problèmes éthiques et culturels

68- Est-ce que les problèmes culturels dans les pays en développement constituent :

- a) un problème important
- b) une difficulté surmontable
- c) un handicap à l'exportation
- d) ne représentent aucun problème

69- Avez-vous vécu un problème culturel avec un de vos clients des pays en développement?

Si oui, lequel?

70- Est-ce que les différences de cultures d'affaires constituent un handicap à votre entreprise?

Oui Non

70-1- Si oui, justifiez votre réponse.

Problèmes de technologie

Évolution technologique

72- L'évolution technologique des pays en développement affecte-t-elle votre carnet de commande?

Oui Non

72-1 Si oui, de quel type d'évolution technologique s'agit-il?

- a) informatisation
- b) énergie solaire
- c) hydraulique
- d) laser
- e) autres : _____

74- Avez-vous eu des difficultés d'adaptation avec les technologies utilisées dans les pays en développement?

Oui Non

Si oui, lesquelles ?

75- Quels sont les problèmes d'ordre technologique que vous avez rencontrés lors de vos rapports avec les pays en développement?

ANNEXE 2

Questions descriptives

Questions descriptives

1- Quel est le nom de votre entreprise?

2- Combien d'employés permanents ETC (équivalent temps complet) travaillent dans votre entreprise?

- a) moins de 5
- b) entre 5 et 19
- c) entre 20 et 49
- d) entre 50 et 99
- e) entre 100 et 499
- f) 500 et plus

3- Quel est votre chiffre d'affaires annuel? _____ \$

4- Quel est l'âge de votre entreprise? _____ ans.

5- À combien en pourcentage (par rapport à votre chiffre d'affaires) évaluez-vous votre part de marché?

- a) local _____ %
- b) régional _____ %
- c) provincial _____ %
- d) international _____ %

6- Quelle est la forme juridique de l'entreprise?

- a) enregistrée (propriétaire unique ou associé)
- b) incorporée
- c) coopérative
- d) organisme sans but lucratif

7- Dans quel(s) secteur(s) d'activités oeuvrez-vous, par ordre d'importance?

8- Depuis combien de temps exportez-vous vers des pays en voie de développement ?

- a) moins 1 ans
- b) entre 2 ans et 4 ans
- c) entre 5 ans et 8 ans
- d) entre 9 ans et 12 ans
- e) plus que 13 ans

9- Quels sont les marchés des pays en voie de développement que vous desservez à l'exportation?

ANNEXE 3

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Activités d'exportation

1- Quand l'entreprise a-t-elle décidé d'exporter vers des pays en développement?

2- Comment et pourquoi avez-vous décidé d'exporter vers des pays en développement?

3- Sur quelle base choisissez-vous le marché cible des pays en développement?

**BLOC I : PROBLÈMES INTERNES RELIÉS AUX ENTREPRISES
DES PAYS DÉVELOPPÉS**

Les problèmes de marketing

Étude de marché

4- Quel(s) type(s) d'étude(s) avez-vous effectué(s) sur les pays en développement?

5- Qui se charge des études de marché dans les pays en développement pour votre entreprise?

6- Quelle est la formation de cette personne?

7- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lorsque vous effectuez des études de marché sur les pays en développement?

Information

8- Qui s'occupe de la recherche d'information sur les pays en développement pour votre entreprise?

9- Comment évaluez-vous l'information sur les pays en développement? (abondante...)

10- Quels sont les moyens que vous utilisez pour avoir de l'information sur les pays en développement?

11- Avez-vous des difficultés à rechercher de l'information dans les pays en développement? lesquelles?

Recherche et développement

Développement

12- Qui s'occupe du développement des produits dans les pays en développement?

13- Avez-vous des difficultés à développer vos produits par rapport aux besoins des marchés des pays en développement?

Promotion

14- Qui s'occupe de la promotion de vos produits dans les pays en développement?

15- Avez-vous des difficultés à promouvoir vos produits dans les pays en développement?

Prix

16- Quelle est votre stratégie de prix dans les marchés des pays en développement? (prix bas, etc.)

Produits

17- Quels sont les changements que vous effectuez sur vos produits afin de répondre aux besoins des marchés des pays en développement? (emballage, etc.)

Clientèle

18- Comment percevez-vous vos clients dans les pays en développement? (exigeants, etc.)

19- Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent dans vos relations avec vos clients des pays en développement? (communication, etc.)

Concurrence

20- Quelle est la part approximative de marché de vos concurrents respectifs dans les pays en développement?

- a) Premier concurrent : _____ %;
- b) Deuxième concurrent : _____ %;
- c) Troisième concurrent : _____ %.

21- Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus souvent avec vos concurrents des pays en développement? (prix, publicité, etc.)

Les problèmes financiers

22- Comment financez-vous les activités d'exportation (prêt bancaire, etc.)?

23- Avez-vous recours à des assurances pour vous protéger des problèmes financiers éventuels?

24- Est-ce que la variation du taux de change de la monnaie des pays en développement affecte votre situation financière?

25- Est-ce que le retard de paiement de vos clients des pays en développement influence la situation financière de votre entreprise?

Les problèmes de production

Outils de production

26- Avez-vous des problèmes quant au respect des délais de production (chaîne de production, fournisseurs, main-d'œuvre, etc.)?

Les problèmes de ressources humaines

27- Qui s'occupe du projet d'exportation, Est-ce que vous possédez une équipe autonome?

28- Avez-vous des fonctions spécifiques au sein du service d'exportation? (finance, etc.)

29- Au début de vos activités d'exportation vers les pays en développement, avez-vous :

- a) recruté un personnel expert en exportation?
- b) formé votre personnel actuel?
- c) Autres : _____

30- Avez-vous eu des difficultés à recruter le personnel adéquat en exportation?

31- Avez-vous eu de la difficulté à former votre personnel pour les activités d'exportation vers les pays en développement ?

Les problèmes de logistique

32- Qui s'occupe du transport de vos produits vers les pays en développement?

33- Avez-vous eu des problèmes de transport avec vos clients des pays en développement?

34- Avez-vous eu des problèmes avec votre réseau de distribution dans les pays en développement?

Les problèmes de gestion

Importance de l'exportation

35- Est-ce que la direction de l'entreprise a des réserves à l'égard de l'exportation vers les pays en développement?

Objectifs en termes d'exportation

36- Pourquoi exportez-vous vos produits? (écouler des stocks excédentaires, etc.)

37- Lorsque vous exportez, visez-vous une croissance à long terme de vos produits dans les pays en développement?

38- Êtes-vous prêt à sacrifier les profits à court terme pour des gains à long terme dans les pays en développement?

40- Existe-t-il une procédure écrite décrivant les différentes étapes d'exportation?

La planification à l'exportation

41- Avez-vous des problèmes de planification de travail en termes d'exportation vers les pays en développement?

42- Éprouvez-vous des difficultés en ce qui a trait à la gestion de vos activités d'exportation vers les pays en développement ?

Autres problèmes

43- Pensez-vous que l'exportation vers des pays en développement est plus difficile que l'exportation vers des pays développés?

44- Quels sont les problèmes particuliers ou spécifiques aux pays en développement?

BLOC II : PROBLÈMES RELIÉS AUX ENTREPRISES DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Les problèmes politiques

45- Rencontrez-vous des problèmes politiques avec les pays en développement où vous exportez?

46- Avez-vous subi les conséquences d'une crise politique dans un pays en développement?

Les problèmes gouvernementaux

47- Avez-vous eu recours aux programmes d'aide gouvernementale?

Les problèmes éthiques et culturels

48- Comment évaluez-vous les problèmes culturels dans les pays en développement?

49- Avez-vous vécu un problème culturel avec un de vos clients des pays en développement?

50- Est-ce que les différences de cultures d'affaires constituent un handicap pour votre entreprise?

Les problèmes de technologie

Évolution technologique

51- L'évolution technologique des pays en développement affecte-t-elle votre carnet de commande?

52- Avez-vous eu des difficultés d'adaptation avec les technologies utilisées dans les pays en développement?

53- Quels sont les problèmes d'ordre technologique que vous avez rencontrés lors de vos rapports avec les pays en développement?

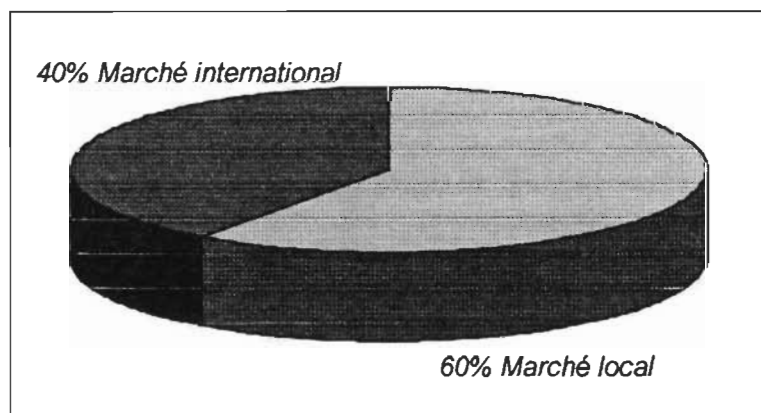
ANNEXE 4

Transcription des entrevues

Entreprise Louiseville

Fiche technique

- ✦ Nombre d'employés permanents (équivalent temps complet) : 5
- ✦ Chiffre d'affaires (en dollars canadiens) : 800 000
- ✦ L'âge de l'entreprise : 49 ans
- ✦ La forme juridique : entreprise enregistrée
- ✦ Le secteur d'activités : équipements de réfrigération pour fermes laitières
- ✦ La durée d'exportation vers les pays en développement : entre 9 et 12 ans
- ✦ Les marchés, des pays en développement, desservis par l'entreprise : la Colombie, le Mexique et Antilles
- ✦ Pourcentage (par rapport au chiffre d'affaires) de la part de marché : 60 % pour le marché local et 40 % pour le marché international



Guide d'entretien

Question: *Quand l'entreprise a elle décidé d'exporter vers les pays en développement ?*

Réponse: Ça fait 12 ans, 15 ans.

Question: *Comment et pourquoi avez vous décidé d'exporter vers les pays en développement?*

Réponse: Pour vendre plus, c'est des tanks qu'on a de la difficulté à vendre ici puis c'est des pays qui ne sont pas tellement riche. On peu pas leurs vendre par exemple là un tank de 10 000 \$ c'est pas ça qu'ils en ont besoin, il ont besoin d'un bassin pour refroidir du lait alors si tu peu leur vendre 10 pour le prix d'une ils n'achèterons pas du neuf ils achèterons de l'usagé. La qualité du produit la bas est in- désirée, ils n'ont pas de refroidissement, ils n'ont pas de courant.

Question: *Sur quelle base vous choisissez le marché cible des pays en développement?*

Réponse: Le sérieux, parce que si tu n'es pas sérieux ben on ne travail pas avec toi.

Question: *Avez vous fait des recherches pour choisir vos clients dans le Mexique par exemple?*

Réponse: Non, c'est des clients qui sont venus voir ce qu'on faisais... car nous nous sommes capables d'adapter plus de 100 sortes de conteneur et ils ont aimé notre travail et on a commencé à faire affaires ensemble.

Question: *Qui se charge des études de marché sur les pays en développement ?*

Réponse: Personne, comme je t'ai dit c'est eu qui viennent nous voir toujours

Question: *Qui s'occupe du développement des produits dans les pays en développement?*

Réponse: Nous, parce que un tank c'est rien qu'un conteneur avec un système de réfrigération. Alors le client nous donne juste la taille du tank qu'il veut puis c'est nous qui font le reste.

Question: *Est ce que vous fait de la promotion pour vos produits dans les pays en développement?*

Réponse: Non, on a Internet et c'est tout; il faut dire que nous sommes très anciens dans le domaine et il y a plein de gens qui nous connaissent.

Question: *Quelle est votre stratégie de prix dans les marchés des pays en développement, par exemple au Mexique ?*

Réponse: Ils aiment beaucoup marchander les prix même si tu leur dire que c'est le prix final et que c'est fixe, ils ne veulent rien savoir. Alors on donne un prix élevé puis on les laisse le baisser comme ils veulent puis à la fin on arrive à un prix que nous voulons. Mais c'est plus difficile pour les conteneurs neuf par exemple, car on a pas beaucoup de marge... mais comme les gens de la Colombie achètent souvent des tanks usagés.

Question: *Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent dans vos relations avec vos clients des pays en développement?*

Réponse: Les gens de la Colombie préfèrent traiter au téléphone car la situation politique est difficile et dangereuse.

Question: *Connaissez-vous vos concurrent sur les marchés des pays en développement?*

Réponse: Non, non pas vraiment.

Question: *Avez vous eux des problèmes (directement ou indirectement) avec vos concurrents ?*

Réponse: Non jamais.

Question: *Comment financez vous l'activité d'exportation?*

Réponse: Par nos fonds propres.

Question: *Avez vous recours à des assurances pour vous protéger des problèmes financiers liés à l'exportation ?*

Réponse: Oui, on est assuré par la SEE.

Question: *Est ce que la variation du taux de change de la monnaie des pays en développement affecte votre situation financière?*

Réponse: Nous travaillons toujours en dollars américain. Ça nous évite la paperasse puis le change à chaque fois.

Question: *Est ce que le retard de paiement de vos clients des pays en développement influence la situation financière de votre entreprise?*

Réponse: On a jamais eu de retard de paiement parce qu'on se fait payer toujours en avance. Nous travaillons avec des clients depuis plus de 10 ans et ils nous paye toujours en avance.

Question: *Qui s'occupe du projet d'exportation dans votre entreprise?*

Réponse: C'est mon fils et moi.

Question: *Avez vous suivis une formation spécifique avant de commencer votre exportation?*

Réponse: Non, j'ai tout appris au fur et à mesure avec le temps.

Question: *Qui s'occupe du transport de vos produits vers les pays en développement ?*

Réponse: C'est le clients, au début on a fait du transport vers la Colombie mais on a arrêté car on s'y connaît pas beaucoup et c'est très compliqué à chaque fois qu'on a un client dans un autre pays. Alors, c'est les clients qui s'occupent du transport de leurs conteneurs. Nous fabriquons seulement.

Question: *Avez vous eu des problèmes avec votre réseau de distribution dans les pays en développement?*

Réponse: Oui, les douanes de la Colombie sont très dures et très exigeants. Avec eu il y a toujours un problème c'est pourquoi on fait plus d'affaires avec ce pays.

Question: *Lorsque vous exportez, visez-vous une croissance à long terme?*

Réponse: Ben tant qu'il y auras de la demande et des gens qui veulent acheter nos tanks on continuera à exporter.

Question: *Existe-t-il une procédure écrite décrivant les étapes d'exportation, en d'autre terme fait vous de la planification de vos activités d'Exportation?*

Réponse: On tiens les dossiers de chaque clients avec les télécopieurs et les factures. Non pas vraiment, tous est dans la tête ce qu'on va faire puis toute... je ne l'écris pas, ça prendrait beaucoup de temps.

Question: *Éprouvez-vous de la difficulté en ce qui a trait à la gestion de vos activités d'exportation?*

Réponse: Non, ce n'est sorcier : tu reçois une commande et tu la fait, c'est tout!

Question: *Quels sont les problèmes spécifiques aux pays en développement?*

Réponse: Ben, c'est surtout les douanes. ils sont aussi très têteux et aiment beaucoup marchander les prix. Des fois ça prend des mois avant de se fixer sur un prix.

Question: *Rencontrez vous des problèmes politiques avec les pays en développement?*

Réponse: Non, pas vraiment.

Question: *Avez vous subi les conséquences d'une crise politique dans un pays en développement?*

Réponse: Non, jamais.

Question: Avez vous eu recours à des programme d'aide gouvernemental?

Réponse: Non, je préfère me débrouiller tout seul avec mes propres moyens, c'est mieux que de compliquer les choses. Au moins tu sais ce que tu fait, avec le gouvernement ça prend beaucoup de temps.

Question: Comment évaluez-vous les problèmes culturels avec les pays en développement?

Réponse: Comme j'ai déjà dis, ils sont tétéux puis aussi long en affaires. Il y a des affaires qui ne prendrais même pas une heure de travail et avec eu c'est toujours une semaine, même plus.

Question: Avez vous vécu un problème culturel avec un de vos clients des pays en développement?

Réponse: Non, non.

Question: Est ce que les différences de cultures d'affaires constituent un handicap à votre entreprise?

Réponse: Ben non, ils sont comme ça. C'est comme nous, on dis qu'on est très stricte en affaires. Ils sont long mais on peu pas être pareil partout.

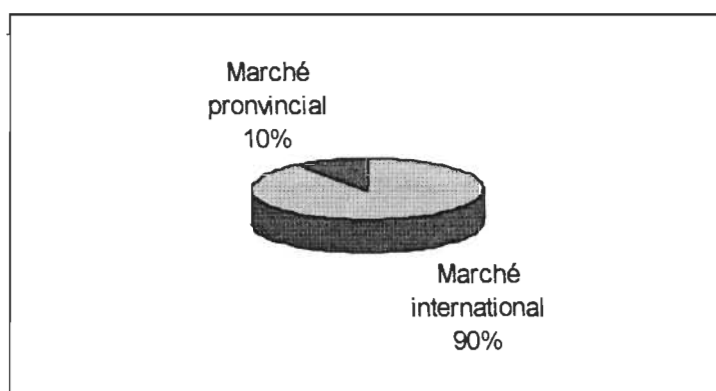
Question: Avez vous eu des difficultés d'adaptation avec les technologies utilisées dans les pays en développement?

Réponse: Non, nous fabriquons des conteneurs, il n'y a pas de technologie la dans, c'est juste comme je te l'ai déjà dis, ils préfèrent les tanks les moins chères et achètent plus de produits usagés.

Entreprise Shawinigan-Sud

Fiche technique

- ✦ Nombre d'employés permanents (équivalent temps complet) : 28
- ✦ Chiffre d'affaires (en dollars canadiens) : entre 3 000 000 et 4 999 999
- ✦ L'âge de l'entreprise : 30 ans
- ✦ La forme juridique : entreprise incorporée
- ✦ Le secteur d'activités : manufacture d'équipement et de manutention (roues et roulettes industrielles)
- ✦ La durée d'exportation vers les pays en développement : entre 2 et 4 ans
- ✦ Les marchés, des pays en développement, desservis par l'entreprise : le Mexique
- ✦ Pourcentage (par rapport au chiffre d'affaires) de la part de marché : 10 % pour le marché provincial et 90 % pour le marché international



Guide d'entretien

Question : *Quand l'entreprise a-t-elle décidé d'exporter vers les pays en développement?*

Réponse : Pour l'expansion d'une entreprise. Avec la mondialisation, il y a le marché pour nous, on fabrique des roues en aluminium et en plastique de polyester de plastique et il y a un marché mondial. Alors pour permettre à l'entreprise de croître il faut sortir du milieu régional, provincial et canadien et il faut aller chercher plus loin. La raison principale c'est l'expansion de l'entreprise, créer des emplois.

Question : *Faites-vous des études de marchés sur les pays en développement où vous vouliez exporter ?*

Réponse : Oui, en somme on a travaillé sans recul en 1971, notre entreprise était une entreprise qui fabriquait des roues pour le marché ontarien, un peu canadien puisqu'au Québec il n'y a pas beaucoup (inaudible). Nous on vend principalement à des manufacturiers qui fabriquent des équipements ce qu'on dit en bon français des « O.I.M. ». Alors, il y a 20 et 25 ans on faisait des expositions internationales ou des grosses expositions comme à Chicago il y a « POMAT » justement on s'en va la semaine prochaine. Alors si on regarde les premières expériences, on s'en rend compte qu'il y a un marché extraordinaire pour nos produits. On a fait la même chose en Europe, on est allé à Rénove trois fois, à Paris c'est notre deuxième année, se sont toutes des foires internationales comme à Rénove il y a 6 400 exposants, 300 000 visiteurs, ça nous permet de rencontrer la planète, des gens de tous les pays et de tous les continents et ça nous permet d'avoir des appels d'offre, de regarder qu'est ce qui se passe du côté des compétiteurs, de connaître les besoins et ça nous permet aussi de savoir si nos prix, nos produits sont acceptés et si on est accepté, si on est dans les prix du marché et ainsi de suite. Alors la recherche globale on la fait nous même en participant à des foires. Par contre, on travaille beaucoup avec les Ministères et les ambassades.

Questions : *Comment vous faites pour choisir un pays et décider d'y exporter ?*

Exemple, je vais exporter en France et non pas en tel pays?

Réponse : C'est une question de marché, il y a des pays pour nos produits. Il n'y a pas beaucoup de marchés, si on regarde un peu les potentielles. Nous ciblons les pays où il y a des potentiels par exemple où se trouve les manufacturiers de transpalettes comme je vous ai expliqué, nous vendons des roues et des galettes à des entreprises manufacturières d'équipement et de manutention comme des chariots et ainsi de suite.

Alors il y a des pays qui sont fabricants d'autres qui ne le sont pas. Comme en France, on a identifié plusieurs entreprises, en Allemagne et en Inde. Alors, ce ne sont pas des produits de consommation ce sont des produits industriels, est-ce que vous savez qu'est ce que c'est une transpalette? une transpalette c'est un équipement qui sert à soulever des charges, on en fait pour les paniers d'épicerie, des petites roues, on ne vend pas ça aux épicerie on les vend aux manufacturiers qui font les paniers comme les transpalettes. Alors votre question c'est: qu'est ce qu'on fait? on est capable d'identifier les potentiels souvent par des expositions parce que quand on va dans des expositions, ils sont tous là; ce sont des expositions très spécialisées, exemple « *Manutention 2001* » c'est une exposition qui s'adresse principalement aux manufacturiers de transpalettes et de chariots et.

Alors ça c'est notre apport puis aussi on travaille beaucoup, comme je vous disais, avec des ambassades exemple au Mexique, l'ambassade canadienne a une liste de Personnels qui travaillent dans les ambassades. Ils ont chacun un secteur déterminé: un de l'alimentation, l'autre de fabrication. Nous sommes dans le manufacturier alors on demande est ce qu'il y a des manufacturiers de transpalettes au Mexique ? Ils font une recherche puis si on ne les connaît pas, on communique avec eux autres, on va envoyer un fax, on va envoyer un catalogue puis après ça on fait un suivi par téléphone.

Question : Est ce que vous-faites des adaptations de vos produits selon la demande?

Réponse : Oui exactement, si on parle par exemple, on a des catalogues ou on prend des données historiques, puis on se démarque par ce qu'on a un système unique et la semelle ne peut pas s'enlever. Si on regarde les transpalettes, se sont toutes les roues qu'on trouve, comme vous voyez nous avons des dimensions standards, si notre client dit qu'il veut avoir des 7,5 pouces. Ben, il va avoir une liste dans l'usine car on a une machine « *charte* » qui est capable de faire des moules pour s'adapter, mais seulement si c'est des volumes intéressants.

Question : Est ce que vous avez des problèmes avec vos clients? Quel genre de problème?

Réponse : Oui, mais bien sûr par ce que remarquez qu'il y a un principe : satisfaire les besoins du client. Alors si le client veut avoir une roue 7 ¾ par 4 et s'il a un volume intéressant alors nous fabriquons le moule et on va s'adapter et on va lui envoyer les plans, puis il approuvera les plans et ainsi de suite... après ça on lui envoie des échantillons et ainsi de suite. Mais tous ça est basé sur le prix, par ce que si on envoie

un nouveau rouleau puis on n'est pas dans les prix ben, ça donne rien de continuer les étapes et de faire des moules car le domaine est très compétitif.

Question : *Mis à par les foires est ce que vous faites de la publicité?*

Réponse : Non pas pour l'instant, de toute façon on a un site Internet anglais et français et on est entrain de l'adapter français, anglais, allemand, espagnol. Alors, vu que c'est un marché très ciblé, on envoie de la littérature, on prend le téléphone on communique, on va visiter. Justement, notre représentant vient d'arriver du Mexique et il y a passé 10 jours. Il est allé voir des clients potentiels puis il est allé faire une démonstration de nos produits sur place .

Question : *Est ce que vous adaptez vos prix selon les clients ou bien vous avez des prix fixes?*

Réponse : En somme, c'est une bonne question! chaque entreprise a devant elle des fournisseurs, alors nous on veut être meilleur qu'eux du côté prix, qualité, service parce que, c'est les trois items, il y a un manufacturier qui change de fournisseurs à cause qu'il n'est pas satisfait; De quoi? des prix, de la qualité, des livraisons. Alors nous, on fait un produit de qualité, on garantit des livraisons à des prix compétitifs puis on donne un service après vente, puis on va visiter les clients et ainsi de suite. Mais oui les prix ça se discute.

Question : *Des fois vous avez eu à perdre une commande à cause du prix?*

Réponse : Oui, c'est le prix mais en somme, il y en a qui vont payer moins cher pour une qualité inférieure, parce que nous utilisons des matériaux de première qualité, mais il y en a qui vont dire : moi la qualité c'est pas important mais c'est le prix! mais souvent, ils reviennent avec nous après deux ans car ils se rendent compte qu'ils n'ont pas les mh... par exemple, ils n'ont pas des livraisons fiables, les produits ne sont pas constants, un mois la qualité est bonne, d'autre mois elle est moins bonne alors il n'y a pas de régularité et de stabilité, voilà.

Question : *Au niveau des pays en développement, y a t-il des exigences spéciales à chaque pays, douane, emballage, loi par exemple ?*

Réponse : Non, lorsqu'on transite avec le Mexique c'est toujours livré à "l'arédos" au Texas, l'arédos c'est une zone de dédouanement, et les Mexicains ont les "broueurs", ils vont dédouaner et ainsi de suite. Notre prix est toujours livré à l'arédos du Texas.

Question : Les clients sont-ils exigeants, long, têteux, exemple du Mexique ?

Réponse : Oui, ils ne sont pas très exigeants, ils sont très chaleureux, lorsqu'on les rencontre au Mexique, ils sont très chaleureux, ils vont nous inviter, ils vont nous faire visiter l'usine, nous invites à dîner. Mais ils sont lents à prendre une décision.

Question : En moyenne une commande prend combien de temps? je veux dire jusqu'à la signature du contrat final ?

Réponse : Il y en a un justement, ça tombe à point, nous avons eu une commande hier il y a deux ans... ce la fait deux ans qu'on les rencontre qu'on envoie les prix, qu'on discute et qu'on négocie. C'est une grosse entreprise au Mexique, puis on a eue la première commande hier mais par contre, il y en a qui sont plus vite, il y en a une qui est mh, il y a un autre au Mexique que nous avons rencontré à Chicago dans une exposition puis mh quatre ou cinq mois après tu m'envoies un échantillon, tu m'envoies les prix puis, ils placent les commandes.

Question : Comment se passe La communication avec les clients du Mexique, des problèmes de communication, de langue ?

Réponse : On en a avec certains avec d'autres non, c'est l'anglais mais il y en a un... notre représentant comme je vous ai dit la semaine dernière était au Mexique, puis il y a un miting puis il disait qu'il étaient quatre ou cinq puis ouf, puis tous en espagnol puis il y en a un qui était un petit peu l'anglais mais ce qu'on a fait hier on a, on est allé voir une traductrice à Shawinigan et elle nous a traduit des textes, par ce qu'on a une proposition puis là, une proposition d'affaire, pour être sûre qu'ils comprennent comme il faut, on a traduit nos propositions en espagnol.

Oui on a des problèmes... mais ça c'est exceptionnel parce qu'habituellement avec l'anglais on se débrouille très bien.

Question : Quel type et outil de communication utilisez-vous ?

Réponse : Téléphone, fax, Internet, les trois.

Question : Est ce que vous connaissez vos concurrents au Mexique? Comment vous les percevez ?

Réponse : Oui, nous on pense qu'on a les plus forts. Voyez vous les mexicains avec le libre échange, ils aiment mieux faire affaire avec des canadiens qu'avec des américains parce qu'on a à peu près le même tempérament puis mh, du côté culture, les américains sont plus froids, nous on a... quand on rencontre les clients, ils disent on veut la commande tous de suite ben là, nous autre on a patient, les américains sont plus agressifs puis les mexicains aime ça de nous, on est patient mh, on est plus

chaleureux, on est plus compréhensif des besoins.. alors ça, ça nous aide, puis avec le libre échange le Mexique, et ben là du côté des douanes tarifaires, on a un avantage.

Question : *Vous êtes à l'écoute du marché ? Si un client vous dit qu'un concurrent à un prix meilleur, comment vous faite pour être à l'écoute de vos concurrents?*

Réponse : Oh oui, oui en sommes se sont les clients qui nous le disent, ils vont nous dire par exemple, telle entreprise a un rouleau de cinq dollars puis vous c'est 5,40 dollars, alors nous on dis, écoutez c'est pas le même rouleau, le nôtre est meilleur pour telle et telle raison et on envoie des documents techniques, on dis que notre matière première c'est, c'est de première qualité, eux autre c'est pas de première qualité; nos délais de livraison sont fiables. En somme on essaie de sauver même si on est un tout petit peu plus cher on réussit des fois à aller chercher des commandes parce qu'on a des éléments positifs.

Question : *Est-ce qu'il y a un concurrent qui vous a pris une commande des fois ? des problèmes avec des concurrents?*

Réponse : oui, oui ça fait partie du travail.

Question : *Comment avez vous financer votre activité d'exportation ?*

Réponse : Des fonds propres, sauf une fois on a demandé, comment ça s'appelle ça, une aide gouvernementale pour les expositions en somme c'est pour les expositions, eux autre ce qu'ils font c'est qu'ils nous avance une somme puis lorsqu'on exporte on les rembourse, c'est du fédéral, j'ai oublié le nom là. On l'a pris une fois et j'ai oublié le nom.

Question : *Avez-vous une assurance pour l'exportation ?*

Réponse: oui la SEE

Question : *Dans quelle monnaie se font les échanges en terme d'exportation?*

Réponse : En dollar américain, on a essayé une fois avec une autre monnaie puis au Mexique on a essayé avec le dollar canadien puis eux autre là bas tout le système... ils sont orientés vers des devises américaines, même en Allemagne là, le monde préfère le dollar américain.

Question : *Est ce que ça vous pose un problème? Et les taux de change?*

Réponse : non, parce qu'on a un compte de banque en US mais pas en canadien. Ben oui les taux de change ça nous dérange, oui parce que ça peut faire la différence entre les profils puis là c'est... au moins si le taux de change, si le dollar canadien augmente c'est pas bon si le dollar canadien est à 1.45 puis à un 1.35 il y a 15% de différence qu'on perd nous autres en profil. On a mieux en dollar américain parce

qu'on est payé en dollar américain puis le dollar américain il vaut plus cher que le dollar canadien alors c'est plus profitable pour nous lorsque le dollar canadien est faible. Plus le dollar canadien est faible plus on est avantageux.

Question : *Avez-vous vécus des retards de paiement? Et comment vous le gérez*

Réponse : Non, c'est parce que les clients qu'on connaît pas, c'est des lettres de crédit ou transfert bancaire comme par exemple, on a des clients en Suède puis en Norvège on fonctionne par lettre de crédit ou un transfert bancaire. À ce moment là c'est que lorsque le transfert est fait la marchandise est expédiée, mais par contre avec des bons clients là, alors là le terme est rendu à 30, 45 jours et les termes sont négociables.

Question : *avez-vous eu des problèmes de fabrication, retards de livraisons, ou de la main-d'œuvre, ou la matière première à tarder?*

Réponse: c'est jamais arrivé à date.

Question : *Qui s'occupe de l'exportation?*

Réponse : c'est moi, oui, ben on somme c'est moi qui est responsable de toute la logistique de tous ça, les expositions... on a des vendeurs qui travaillent avec moi puis nous on fait un peu de recherche puis ainsi de suite.

Question : *Avez vous eux une formation spécialisée en terme d'exportation, oui ou non?*

Réponse : On prend de la formation, on a pris de la formation avec des programmes du ministère, on en prend encore parce que ça... l'exportation avec les nouvelles tendances et les nouvelles réglementations.. nous ici du côté formation, c'est continu nous sommes actuellement sur un programme de formation sur l'exportation, même si on a beaucoup d'expérience. C'est le programme là, ce lui là, ici un programme, là ça parle des douanes puis les ... comment ça s'appelle ça, c'est organisé par la BDC puis je pense que c'est neuf cours, une fois par mois. Ça actuellement nous sommes dans ce programme... tous ce qui a comme bon cours on le prend même si on a beaucoup d'expérience on le prend là ... ça nous aide à s'améliorer.

Question : *Avez-vous eux recours à une aide externe en cas de problème d'exportation?*

Réponse: non pas vraiment.

Question: *Qui s'occupe de la logistique et du transport à l'étranger?*

Réponse: Non, ça nous on a quelqu'un ici en arrière... toute la paperasse, les douanes et tous. On a ici les secrétaires puis on a une personne qui est responsable des expéditions, puis lui il s'occupe de, des logistiques.

Question : Avez-vous vos propres moyens de transport?

Réponse : Non, lui s'occupe de demander les prix... par exemple, si c'est par avion ou si c'est par camion, lui demande des prix à "yello fret" et à plein de monde... il y a des prix exemple pour le Texas, il y a telle compagnie c'est plus rentable c'est moins cher, pour aller à Chicago ça nous prend un autre, pour Paris c'est un autre... fait que lui là, il demande des prix à tout le monde.

Question : Avez-vous eux des problèmes de transport?

Réponse : oui ça arrive, les raisons sont multiples, par exemple.. tempête de neige à Chicago au Minnesota... mh le conducteur moins expérimenté c'est trompé. Oui en somme ça arrive oui mais pas souvent.

Question : Comment faite-vous pour gérer vos activités d'exportation, documentation, planification écrite ou autre?

Réponse : Oui, oui, par client, par pays par type d'entreprise justement ça tombe bien parce qu'on part pour Paris. On a finalisé une liste hier d'invitations on est 45 oui 48... des gens qu'on a déjà rencontré et qui sont ciblé, on leurs envois par fax une invitation de venir nous rencontrer au salon d'alimentation à Paris du bla bla, venez voir nos produits nous allons faire une démonstration, on a une cinquantaine de ciblé là.

Question : Vous prévoyez une expansion en exportation et agrandir votre part d'exportation?

Réponse: Oui, oui

Question : Est ce que vous préparer des prévision écrite de vos future activité, par pourcentage par exemple?

Réponse : Oh, oui, oui, nous faisons les budgets à chaque mois de novembre, alors les budgets ont était fait en novembre puis là on dis entre décembre de... par exemple un an là on va aller chercher tel et tel client puis ça c'est toute écris.... Par exemple comme une feuille de route, en somme c'est ça tel client là avec tel pièce, ça c'est les codes des pièces mh ils sont tous là la dessus avec des objectifs puis après ça on mesure les objectifs ça on le fait ça chaque mois de novembre. Voyez vous là, j'en ai ici "Mic France", fait que là on va le voir en 2005, lui on dit en 2003 il faut aller le chercher, c'est tous les clients qu'on a ciblé là par exemple, Mexico, il y en a un lui on va le chercher en 2002 mais là, on l'a eu hier, ça c'est suivis... puis on va jusqu'à 2005. Ça c'est notre plan stratégique d'avance.

Question : *Quelles sont vos appréciations sur les entreprises des pays en développement ? au niveau de la technologie par exemple?*

Réponse : En sommes, nous ont traité avec des industriels, c'est évident que... il y a des entreprises mexicaines qui sont très à la fine pointe d'autres moins mais par contre dans l'ensemble là ils ont une volonté là de mh, de réussir puis d'être compétitifs parce qu'eux lorsqu'ils fabriquent des transpalettes, ils veulent les vendre, ils veulent faire de la qualité, ils comprennent le processus que si tu fais de la qualité et puis t'as un prix compétitif puis t'es tout productif t'as des chances d'en vendre plus ... puis en plus on rencontre au Mexique là... il y a beaucoup de jeunes ingénieurs beaucoup de jeunes brillants ils sont tri-langue même, bilingue même fait que c'est une nouvelle génération d'entrepreneur au Mexique qui fait que ce pays là d'ici dix, quinze ans, ce pays là ils vont être de très bons exportateurs, parce qu'ils y a beaucoup de mexicains qui veulent exporter au Canada ou aussi aux États-Unis, parce que c'est un grand marché et aussi en Amérique du sud mais là, il y a beaucoup qui ont des formations dans des universités américaines en gestion, des MBA, des ingénieurs et ainsi de suite ça je pense que l'avenir est très prometteurs pour le Mexique.

Question : Avez-vous eux des problèmes technologiques avec les entreprises, des problèmes d'adaptation?

Réponse : non dans notre cas, c'est non.

Question : *Avez-vous eux des problèmes politique avec des pays en voie développement ?*

Réponse : nous qu'est ce qu'on fait là, qu'est ce qu'on fait habituellement dans un pays qu'on ne connaît pas, on communique avec l'ambassade puis on lui demande de nous envoyer un profil du pays qu'est ce qu'il faut faire et qu'est ce qu'il faut pas faire puis eux autre ils se font plaisir de nous envoyer ça des fois c'est des fascicules de dix à quinze pages puis ils vont dire ben, au Mexique là, ou au Japon, ou les mentalités il faut pas faire ça, il faut faire ça, c'est l'approche alors nous ce qu'on fait c'est qu'on, on a une notion de base de la culture du pays, le respect et ainsi de suite, naturellement il y a toujours l'aspect politique en ça... ils vont dire par exemple dans tel pays tu parles pas de religion tu parles pas de politique, tu parles pas de ça. Ben dans d'autres pays là tu peux faire ça tu peux faire si... Puis quelles sont les coutumes fait que nous les ambassades ils nous fournissent ça puis on a plein d'informations sur tous les pays.

Question : *Avez-vous eux recours à des programmes d'aides gouvernementales pour vous donner des fonds lors d'une transaction d'exportation?*

Réponse : Oui, c'est ça il y a un programme qu'on a fait c'est pour les exportations... comment ça s'appelle le "P.D.M.E." c'est un programme d'une durée de trois ans je pense... puis ça nous aide à défréiller une partie des coûts, des frais d'exposition, un kiosque, loué un espace puis ainsi de suite, puis après ça c'est des traductions pour des catalogues en d'autres langues que le français.

Question : *Comment avez-vous trouver ce programme?*

Réponse : Il est très bien, la paperasse oui mais c'est pas si compliquer que ça là, il y des trucs à remplir... non c'est pas si pire.

Question : *L'exportation au Mexique est elle rentable?*

Réponse : oui elle est rentable, puis comme je vous ai dis, l'avenir est très prometteur parce que le Mexique se développe là, à peu près avec les jeunes là qui prennent la relève, des ingénieurs puis des comptables puis ainsi de suite puis il y a le niveau de vie qui augmente graduellement là, puis moi j'ai confiance que le Mexique ça va être un très beau partenaire dans l'avenir éventuellement là, même aujourd'hui nous on est très satisfaits, on a des bons clients puis on a des bons prospects au Mexique.

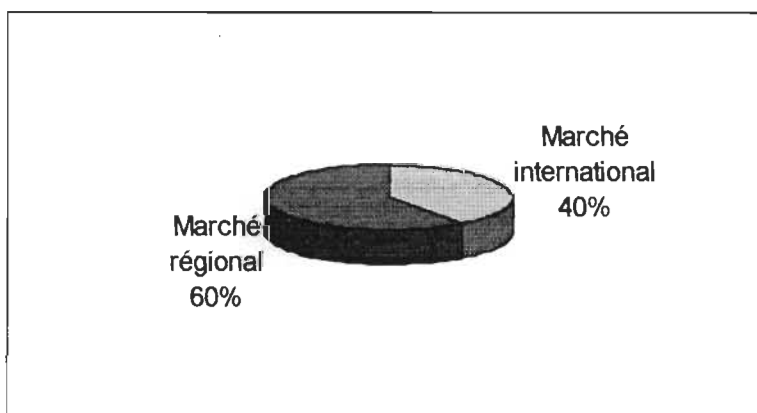
Question : *Vous n'envisager pas d'exporter vers d'autres pays en développement?*

Réponse : non parce qu'il n'y a pas beaucoup de fabricants qui fabriquent des transpalettes, nos marchés ces des fabricants de transpalettes surtout, nous on va où il y a des usines de transpalettes et des chariots... ben en Afrique, il n'y en a pas.

Entreprise Sainte-Marthe-du-Cap

Fiche technique

- ✦ Nombre d'employés permanents (équivalent temps complet) : 13
- ✦ Chiffre d'affaires (en dollars canadiens) : 3 000 000
- ✦ L'âge de l'entreprise : 15 ans
- ✦ La forme juridique : entreprise incorporée
- ✦ Le secteur d'activités : emboutissage et matriçage de produits en métal
- ✦ La durée d'exportation vers les pays en développement : entre 2 et 4 ans
- ✦ Les marchés, des pays en développement, desservis par l'entreprise : Argentine, Afrique du sud, Mozambique et Antilles
- ✦ Pourcentage (par rapport au chiffre d'affaires) de la part de marché : 60 % pour le marché régional et 40 % pour le marché international



Guide d'entretien

Question: *Depuis quand avez-vous commencé à exporter vers les pays en développement?*

Réponse: Depuis trois ans, trois ans et demi

Question: *Et pourquoi avez-vous décidé d'exporter vers les pays en développement?*

Réponse: Déjà quelque temps l'entreprise exportait vers différents pays et puis ça nous a amené à connaître des clients dans le même secteur d'activité qui ont des entreprises dans d'autres pays et c'est comme ça qu'on s'est fait connaître en Argentine.

Question: *Avez-vous fait une étude de marché sur les pays en développement où vous exporter ?*

Réponse: Non, je veux dire on a un créneau qui est particulier alors il y a une aluminerie qui est construite dans une région ce qui nous a amené à exporter à telle compagnie.

Question: *Qui s'occupe de la gestion des activités d'exportation au sein de votre entreprise?*

Réponse: c'est moi même au niveau du commercial puis au niveau technique c'est Jean-Pierre qui supervise les affaires et qui voit avec les clients les besoins techniques puis toutes les modifications.

Question: *Avez-vous eue des problèmes avec vos clients des pays en développement ?*

Réponse: Ben au niveau de la relation commerciale, non ... c'est sûr que c'est une autre mentalité alors il faut s'adapter. Quand on veut obtenir une réponse il faut savoir être patient et puis il faut surtout confirmer par fax, c'est sûr qu'on communique en anglais car ils parlent anglais mais il faut savoir que c'est quand même leur deuxième langue alors pour être sûr de bien comprendre on fonctionne par fax ou par mail, maintenant on communique beaucoup par Internet.

Question: *Qui s'occupe du développement des produits dans les pays en développement?*

Réponse: C'est les clients, nous fabriquons toujours selon la conception des clients, alors ce n'est pas nous qui font la conception des produits c'est toujours les clients qui font la conception du produit et c'est le client qui est responsable, nous on fabrique en fonction du dessin du client... Non, nous on a notre technologie à respecter puis eux ils ont la leur puis on travaille en fonction de ça.

Question: *Avez-vous eue des problèmes avec certains de vos clients en ce qui concerne la conception des produits?*

Réponse: Non, pas vraiment par ce que les systèmes sont assez internationaux à ce niveau, au niveau des mesures surtout qu'on fait affaire avec des compagnies qui sont quant même public et qui sont quant même d'une certaine envergure donc leur système correspond au système international. Donc ça facilite la compréhension des transactions et des besoins techniques. Ainsi on parle le même langage technique, le même langage commercial parce que c'est des grosses compagnies; avec des petites compagnies ça sera très, très différent.

Question: *Qui s'occupe de la promotion de vos produits dans les pays en développement ?*

Réponse: Non, on ne fait pas de promotion ni de publicité, de toute façon au fur et à mesure que les alumineries se développent on a assez sollicité à participer à leurs projets dans le secteur de l'aluminerie... puis de toute façon de bouche à oreille et d'une aluminerie à l'autre on se connaît et c'est comme ça qu'on a développé notre marché.

Question : *Quelle est votre stratégie de prix dans les marchés des pays en développement ? s'agit-il d'une stratégie différente des autres pays ?*

Réponse: non... de toute façon peut importe le pays avec lequel on travaille à développer... dès le départ on fournit un prix qui est efficient, un prix qui est satisfaisant aussi pour la compagnie pour assurer une certaine rentabilité raisonnable. Eh oui c'est négociable oui ça arrive qu'à l'occasion le client veut augmenter sa quantité ben là... on peut peut-être voir à réhabiliter le prix mais même après un certain temps que la relation d'affaire a débuté, on n'augmente pas le prix, mais au contraire il y a des chances que le prix baisse... c'est parce que il y a, à certains moments, certains coûts de bases diminuent et certains coûts de départ sont amortis alors eh ça nous permet dans un avenir à moyen/long terme d'être capable de faire des réductions de prix à ce moment là.

Question: *Quels sont les changements que vous effectuez sur vos produits?*

Réponse: On ne peut pas vraiment et puis s'il y a un changement on les propose aux clients avant. Parce que ça doit toujours être accepté par le comité des ingénieurs car c'est un secteur assez particulier.

Non, on ne peut pas faire des changements comme ça.

Question: Avez-vous eue des problèmes avec les pays en développement en général ?

Réponse: Non, avec l'Argentine l il n'y a pas eue de problèmes... ben c'est sûr des fois il y a des gens qui commandent à la dernière minute donc à ce moment là, ils sont obligés de patienter; on les contacte puis on leur dit que la marchandise ne peut pas être livrée à la date que vous voulez puis des fois il arrive qu'ils nous disent : on va aller voir chez une autre entreprise mais à la fin ça n'arrive pas... peut-être qu'ils n'ont pas frappé à la bonne porte là.

Question: Comment financez-vous l'activité d'exportation?

Réponse: Que tu le veuilles ou non la première fois qu'on a exporté ça remonte quand même à six ans, c'est sûr c'était un gros projet alors on avait demandé un prêt additionnel au moins jusqu'à la fin du contrat.

Question: Avez-vous eue recours à des assurances pour vous protéger des problèmes financiers éventuels?

Réponse: oui, oui tout ce qui est lié à l'exportation est assuré par la SEE puis nous on a une police d'assurance multirisque qui couvre tous les pays vers qui on exporte. En ce moment, au fur et à mesure qu'on déclare un nouveau contrat d'exportation, il est assuré automatiquement et ainsi de suite.

Question: est-ce que la variation du taux de change de la monnaie des pays en voie de développement affecte votre situation financière?

Réponse: non, on a transigé en US en Argentine la première fois... on a commencé en US puis maintenant on transige en dollars canadiens..

Question: donc, vous n'avez pas de problème avec le change ?

Réponse: non, non, non.

Question: Est-ce que le retard de paiement de vos clients des pays en développement influence la situation financière de votre entreprise?

Réponse: non, parce que habituellement les paiements se font par transfert électronique et puis non je dirais par fois à l'occasion que le client retarde mais c'est pour des raisons importantes là pas pour des raisons banales là.

Question: Avez-vous des problèmes quant au respect des délais de production au niveau de la chaîne de production ou de la matière première par exemple?

Réponse: Ben oui ça arrive, c'est surtout les deux : la matière première qui ne peut pas arrivé à l'intérieur de la même semaine puis on a des délais avec les gros entrepôts de deux à cinq semaines au moment du traitement de la commande; il y a aussi au niveau de la production, il y a quant même l'équipe de production qui a d'autres clients à servir et chacun tire de son côté.

Question: Est ce que ça retarde la date de livraison ?

Réponse: ben oui des fois car c'est impossible de livrer à la bonne date.

Question: Au début de votre activité d'exportation vers les pays en développement, avez-vous recruté du personnel expert en exportation, suivis une formation en la matière ou bien formé certain de vous employés?

Réponse: au début on a suivis une formation, c'était le ministère qui offrait une formation pour les nouveaux exportateurs en 1992 ou 1993; c'était une formation théorique et pratique. Pratique parce qu'on avait une étude de cas à faire mais c'était très bien car on voyait beaucoup de volets : commercial, finance aussi le transport, la douane; c'était vraiment complet, on est allé chercher beaucoup d'outils puis aussi beaucoup de contacts donc quand tu était incertains de régler ou t'était mêlé, au moins tu peux toujours contacter la personne puis appeler quelque part et dire : je n'arrive pas, qu'est ce qu'il faut faire? En ce moment, on obtenait de l'aide.

Question : Avez-vous eu de la difficulté à recruter le personnel adéquat en exportation vers les pays en développement ?

Réponse: non, pas à l'heure actuelle mais c'est venus à un moment lorsqu'on avait conclu un important contrat, on avait engagé un consultant justement, c'était une des personnes avec qui on avais suivis la formation deux ans plutôt pour nous aider à mettre sur pieds tous les paramètres, parce que c'était un contrat quant même majeur et c'était notre première fois en exportation et il y avait beaucoup de petits points, de détail qu'il fallait revoir...

Oui, on a engagé une personne à titre de consultant et par la suite on ai devenus autonome et tous les autres contrats suivant on était capable de les faire.

Question: Qui s'occupe du transport de vos produits vers les pays en développement ?

Réponse: Le transport, c'est moi. Les « brooker », les assurances c'est aussi moi.

Question: *Avez-vous eu des problèmes de transport avec vos clients des pays en développement?*

Réponse: Non pas vraiment, il y a beaucoup d'intervenants ... on a beaucoup d'intervenants pour l'Argentine et on avait aussi beaucoup quand on avait exporter la première fois pour le Mozambique (inaudible). Dans le cas de l'Argentine nos termes de livraison étaient «export» ce qui veut dire que c'est le client qui détermine son agent mais l'agent qu'il a choisi était pas loin de son usine à quelque part à Buenos Aires ce qui fait que moi je ne communique pas nécessairement avec lui car il n'était pas capable de faire le booking, il n'était pas sur place. Il me fallait une personne de Montréal, alors il donne rendez-vous son correspondant. Chaque broker ou agent a son correspondant dans une région du monde et son correspondant le plus proche était un agent aux États-Unis alors lui aussi a dû joindre à son correspondant à Montréal (parce que la marchandise part de Montréal). Même l'agent des États-Unis fait du booking et il faut qu'il passe par quelqu'un sur place.

Finalement il y a beaucoup d'intervenants mais on est habitué et on fait des copies conformes, on l'envoie à tout le monde de la chaîne pour qu'il soit mis au courant. Par contre, une marchandise qui partait pour l'Argentine et ce colis est tombé car il y avait quelqu'un dans la chaîne qui n'avait pas bien compris une consigne et, à un moment donné, je reçois un avis par fax qui dit: conteneur est en haut là et à ce moment, il faut que tu repart vers le client et que tu envois un mail à un, à un, à un, parce qu'il y a un qui n'a pas bien compris et le client il a retourné les consignes et tous les codes et finalement le conteneur est débloqué et est parti ce matin alors qu'il devait partir mercredi soir et on a failli manquer notre closing de demain.

Oui regarde le Mozambique c'était la même chose, il y avait un correspondant à Johannesburg et lui avait un correspondant en Angleterre, celui là a un correspondant au New Jersey puis moi je parlais avec les gens de New Jersey et elle communiquait directement à Montréal (inaudible) ça fait beaucoup d'intervenants.

Quand tout coule il n'y a pas de problème parce que tout le monde à le temps mais quand le client a une commande urgente puis il dit: je le veux pour la semaine prochaine... pour que tous le monde soit avertis et aussi faire le travail, ça devient compliqué.

Question: *Est ce que la direction à des réserves à l'égard de l'exportation vers les pays en développement ?*

Réponse: Non, le secteur est stable là mais il connaît même par fois une certaine expansion et une croissance profitable. Celle ci est bien exploitée donc on veut continuer à exporter.

Question: *Pourquoi exportez vous vos produits ?*

Réponse: Le marché local était limité alors quand on avait voulu prendre de l'expansion plutôt que de diversifier notre production et essayer de trouver de nouveaux produits pour accroître notre part de marché au Québec ou au niveau national. On avait décidé de rester avec le même produit surtout qu'on savait qu'il y avait un marché international et on connaît très bien ces produits là.

C'est toujours plus fort de garder la main sur le même produit et de l'exporter que de rester au Québec et d'avoir plus de 56 produits qui finissent par se perdre, d'avoir trop de différenciation de production ou des degrés de difficulté technologique différent alors on a préféré rester comme ça.

Question: *Donc vous voulez continuer en exportation?*

Réponse: Oh oui, même chaque année ou deux ans on développe un nouveau pays.

Question: *Avez-vous des problèmes de planification de travail en terme d'exportation vers les pays en développement?*

Réponse: non pas vraiment, de toute façon nous on est certifié ISO alors nous on doit préparé se qu'on appelle des revus de contrôle et c'est par client donc à ce moment là toute la documentation se fait par client, c'est ça.

Question: *Rencontrez vous des problèmes politiques avec les pays en développement ?*

Réponse: Ben si ça nous cause des problèmes on ne le ressent pas dans le sens que tous ce que ça peut faire c'est ralentis les ardeurs dans le domaine de l'aluminerie à faire des investissements. S'il y a un problème à l'interne du pays, ça fait tout simplement espacé les commandes mais ce n'est pas un vrai problème, c'est quant même indirecte, je veux dire : on a pas de problèmes directs.

Question: *Avez-vous eu recours aux programmes d'aide gouvernemental lors de vos activités d'exportation?*

Réponse: oui une fois mais ce n'était pas pour de l'exportation.

Question: Comment évaluez-vous les problèmes dans les pays en développement?

Réponse: Ben on s'adapte, c'est sûr qu'on est différent. Les québécois et les québécoises sont un peu difficiles mais c'est des gens qui ne sont pas pressés jusqu'au jour où ils se rendent compte qu'ils vont manquer le morceau puis là tout d'un coup ça presse... ce n'est pas désagréable à partir du moment où on les connaît là ça va. Évidemment, (inaudible) se sont des gens aussi qui négocient beaucoup, beaucoup, beaucoup et il faut que tu leur donne l'impression qu'ils ont gagné quelque chose dans le marché même si ce n'est pas grand chose, des fois dans la façon dont on s'exprime, la façon dont on répond à leurs demandes... s'ils ont l'impression d'avoir gagné la lune, il te donne le contrat mais chaque fois, même s'il s'agit de contrats répétitifs et c'est nous qui ont leurs outils et leurs matériels, ils négocient et négocient et ça peut prendre un mois des fois avant que ça débloque. Mais quand ça débloque, là ça presse c'est des gens particuliers, c'est vraiment particuliers... souvent des gens qui négocient beaucoup.

Question: Avez-vous vécu un problème culturel avec un de vos clients des pays en développement?

Réponse: À ce point là, non, non.

Question: L'évolution technologique des pays en développement affecte-t-elle votre carnet de commande?

Réponse: ben dans le domaine de l'aluminerie... avec l'Argentine, eux ont acheté une des dernières technologies, ce n'est pas la dernière technologie mais c'est quand même une des dernières technologie qui est très avancée sur le marché mais nous on la sent pas car c'est des grosses compagnies qui achètent des technologies étrangères. En Argentine ce n'est pas une technologie interne c'est étranger alors tout de suite ça ne s'applique pas à notre entreprise.

Question: Finalement, en général vous n'avez pas de problèmes lors de vos rapports d'exportation avec les pays en développement?

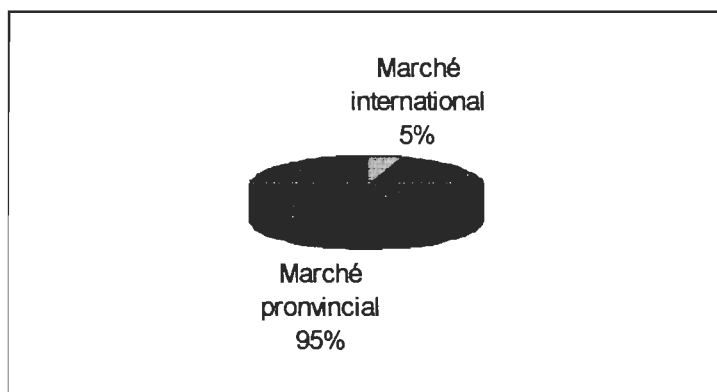
Réponse: non, non, pas vraiment, sauf comme je l'ai dit tout à l'heure c'est des cultures différentes donc eux ils ne sont pas pressés, ils sont longs en affaires mais ça ne nous met pas les bâtons dans les roues. Comme j'ai dit dans notre domaine c'est une technologie internationale et les exigences, les règles sont les mêmes et elles s'appliquent partout dans

le monde. À part le fait qu'ils sont longs à démarrer mais il y a pas vraiment là de problèmes.

Entreprise Nicolet

Fiche technique

- ✦ Nombre d'employés permanents (équivalent temps complet) : entre 5 et 19
- ✦ Chiffre d'affaires (en dollars canadiens) : 2 millions
- ✦ L'âge de l'entreprise : 11 ans
- ✦ La forme juridique : incorporée
- ✦ Le secteur d'activités : produits de consommation et d'hygiène (couches, serviettes hygiéniques, etc.)
- ✦ La durée d'exportation vers les pays en développement : entre 5 et 8 ans
- ✦ Les marchés, des pays en développement, desservis par l'entreprise : Afrique noire
- ✦ Pourcentage (par rapport au chiffre d'affaires) de la part de marché : marché provincial, 95 %; marché international, 5 %



Guide d'entretien

Question : *Quand avez-vous commencé l'exportation vers les pays en voie de développement?*

Réponse : La première exportation normalement n'était pas au Sénégal, s'était en Côte d'Ivoire ça fait déjà quatre ans mais on n'a pas exporté beaucoup et on n'exporte pas beaucoup parce que nos exigences sont : payer cash.

Question : *Pourquoi avez-vous choisi les pays en développement?*

Réponse : C'est des contacts, des commandes ... c'est des contacts qui nous viennent de gauche et de droite, puis mh ce que je te dis présentement se sont des gens que je connaissais qui exportent déjà et puis à ce moment là, ils m'ont donné leurs noms puis c'est à ce moment là on a essayé d'exporter en Colombie, on a essayé d'exporter au Venezuela, on avait des contacts là bas mais ça n'a pas marché.

Question : *Est-ce que vous effectuez des recherches et des études sur les pays où vous voulez exporter?*

Réponse : Moi à l'heure actuelle, la Côte d'Ivoire, on avait fait une petite recherche au niveau du gouvernement à savoir est ce que le prorata au niveau des revenus de tel par capital parce que la Côte d'Ivoire c'est un des pays les plus riches. Donc à partir de ce moment là, on a dit : On fait l'essai avec eux mais... il y a eu des erreurs de marchandises un peu de mise en marché. Là, on leur avait dit de ne pas faire ça... puis ils l'ont fait pareil... mais ça a fait qu'ils nous ont renouvelé une commande deux fois au lieu de faire venir à tous les mois comme c'était supposé dans le contrat original. Donc... mais c'est parce que la couche là on doit dire que c'est un domaine qui est quand même très compétitif et puis de deux c'est que venir jusqu'à peu près trois ans ou quatre ans on prenait l'Afrique pour la poubelle. Maintenant les Africains ne sont plus comme ça là, mais ils n'ont pas l'argent pour le payer.... si tu leur parle d'une couche « sans par fuite » mh, c'est une très bonne couche, c'est ça qui avait avant... mais, aujourd'hui « Pampres » est arrivée puis elle a fait du damping durant quelques mois avec la couche « par fuite », les gens disaient : Ah ben c'est ça qu'il nous faut maintenant, mais le « par fuite » maintenant, entre vous puis moi là, c'est juste pour la diarrhée; si le bébé a la diarrhée c'est bon pour lui à part ça, ça sert à rien. Mais ça coûte deux cents de plus ou trois cents la couche de plus et puis quand qu'on parle après ça avec « Velcro »... mais c'est toutes des "filatures" qui coûtent plus cher, la couche présentement se vend... si vous regardez « Pampres » se vend à peu près

quarante cents l'unité, en Grèce ça se vend une pièce et quelque chose l'unité mh donc ce qui fait qu'on ai obligé de jouer avec la facturation pour débiter mh comment on appel ça la GPS. Donc, mais c'est parce que à un moment donné, t'arrive à la banque tu dit écoute ben là : moi je lui est vendus pour 40 000 dollars de couches il m'on a payé 20 000, il reste 20 000 à payer sur la réception des marchandises admettant un exemple, ben parce que moi j'ai fait une facture de 20 000 dollars bien là ils disent: On peut pas financer ça ... ben j'ai dis regarde là je te le dépose 40 000 voici le chèque ... c'est toujours une affaire mh.

Question : Est-ce que vous-avez des employés ou des associés à vous au Sénégal qui vous fournissent de l'information?

Réponse : non, non, ce n'est pas des employés à nous, c'est des contacts qu'on a là bas, ils sont venus ici cet été du Sénégal.

Question : Faites-vous de la promotion ou de la publicité de vos produits à l'étranger?

Réponse : non, non, c'est le bouche à oreille puis Internet.

Question : Est-ce que vous adaptez les produits en fonction des destinations?

Réponse : Oui, on est obligé de l'emballer c'est par ce que les clients qu'est ce qu'ils demandent? Admettant si je prends mh comme le Maroc, la Tunisie, tous cet coins là... tous ce qu'ils nous ont demandé c'est d'avoir de la couche en vrac... Comme là, j'en ai un qui est parti avant les fêtes pour un de ces pays du Maghreb et puis il regardait pour la serviette sanitaire; il regardait pour la couche de bébé; il devait regarder là bas s'il y avait la possibilité aussi pour le slip ou des affaires comme ça mh donc.... Mais eux autre cherchaient à acheter en *balle*... ils veulent acheter en *balle* parce qu'ils gagnent un peu dans la taxation et puis ils font leurs sacs la bas, ils les impriment. Puis aussi dans ces pays là les produits sont vendu au coin de la rue, dans les souks et puis dans les petits boutiques.

Mais, il y a déjà de plus en plus de couches qui sont fabriquées en Afrique, je suis resté surpris la dernière fois il y en a qui viennent du Nigeria, il y en a aussi du... Trinot mh Tobago... dans ce coin là il y a de la couche qui est fabriquée. Donc... mh ils sont entrain de faire un peu comme nous un A.E.N.A. avec des pays africains du centre ce qu'ils appellent l'Afrique noire donc, ils sont entrain de faire quelque chose de ce genre là... Ce qui veut dire qu'ils vont protéger de plus en plus leurs marchés. Parce que nous, il faut penser avoir peu être quelque chose... les pieds à terre là bas

plus concrètement. Oui, on change la photo et tous... nous faisons l'ensachage (mise en sachée) nous même.

Question : *Est-ce que ça vous pose un problème de changer et d'adapter vos produits?*

Réponse : Nous ici, les clients ne prennent pas nos emballages mais on leur demande de nous fournir les emballages ou ils envoient à un imprimeur ici à Montréal puis ils font imprimer là, je fais affaire avec quelqu'un à Cuba donc, je m'en vais à Cuba la fin du mois mais ils ont un bureau à Montréal donc j'essais de voir est ce qu'il y a du marché pour nous là bas mh... je ne peu pas y aller puis il y a pas de couche.

Les couches américaines ne peuvent rentrer directement là bas, ils peuvent entrer via nous. le Canada par exemple en achetant des couches américaines puis les emballées puis dans produire un sac en trois langues et puis leur retourné la marchandise là bas (passage inaudible) je suis en train de regarder, le problème c'est que se sont de très mauvais payeurs ce qui est le problème avec la SEE présentement, c'est ça qu'ils m'ont dis, j'ai dis : Cuba est ce que vous pouvez me l'assurer; ils m'ont dis non Cuba n'est pas assurable. Donc ça veut dire que j'ai un problème et je ne le savais pas. je connais rien ben... je connais un petit peu l'exportation mais je ne suis pas un spécialiste.

Donc, tu prends un pays comme Cuba, nous c'est un pays intéressant pour le Québec par ce que les américains ne peuvent pas y aller c'est proche et puis, donc c'est un peuple qui est fière; ils n'ont pas beaucoup de ressources mais quant même ils en ont de plus en plus avec le tourisme... on regarde après ça l'Afrique ce qu'ont appel l'Afrique noire, la SEE ouf... il y a des réfractaires assurés dans ce coin là aussi. Les réfractaires comme moi pour le Sénégal, ça a zigouillé un petit bout de temps puis après ils m'ont dis : oui c'est correct on va l'assurer parce qu'il y a des québécois qui sont membres de la compagnie la bas, ils ne sont pas majoritaires mais ils ont les entrepôts là bas. Donc, ils auraient accepté mais présentement c'est les banques ici qui fourrent le chien avec ça.

Question : *Comment se fait la fixation du prix de vos produits?*

Réponse : c'est par ce que moi ça fait cinq, six ans qu'on négocie pour l'exportation puis on s'ai aperçu que si tu parts avec un prix juste t'es toujours fourré ... ça n'arrive pas parce qu'ils (les clients) négocient et négocient puis toi tu donne puis après tu te fâche puis après tu dis : laisse faire on y va plus. Donc, à l'heure actuelle, qu'est ce

qu'on fait? on donne un prix assez élevé puis on leur dis qu'il y a des marges de manœuvre dépendamment du mode de paiement, puis à ce moment ils commencent à négocier. À partir de ce moment là on baissent les prix, moi aussi j'ai un prix planché. Comme là j'avais un lot... donc si j'arrive et je dis oui j'ai un lot de 200 000 couches puis je peu te le faire à douze cents la couche, c'est ce lot là ok; je te dis qu'est ce qu'il y a dedans je te dis quelle qualité il y a dedans par ce qu'il y a différente qualité là dans... moi je dis telle et telle qualité la dans et puis t'as trois semaines pour le prendre puis c'est toute. Mais les prix standards, admettant c'est quinze cents ou vingt cents la couche mais c'est ça, mais si j'arrive avec un lot comme on m'a acheté à un moment donné un lot d'une compagnie, il y avait eu un gros feu dans son entrepôt... ben ça nous a permit de descendre nos prix de 40 %, on l'a offert à l'exportation à quelques-uns mais ils n'ont pas bougé assez vite et le lot est parti.

Le problème qu'on a c'est : tu envois un conteneur de confiture et ça se passe assez facilement.... Mais disant normalement qu'est ce qu'ils font : ils font venir des conteneurs mixtes, admettant tu fais venir cinquante caisses de confiture, cinquante caisses de concombre, à ce moment t'as un conteneur plein puis t'as peu être, je sais pas moi, vingt sortes de produits dedans mais 40 000 pièces de couche, c'est beaucoup d'argent pour ces pays là puis faire venir des vingt pieds, quarante pieds ou un *high cube*, il y a peu être sept cents, huit cents pièces de différence dans le transport.

Donc, c'est tout ces éléments qui font à un moment donné (inaudible) on a de la difficulté à le trouver au Canada, s'il y avait une compagnie au Canada qui pourrait réussir à faire ça puis le faire de façon intelligente c'est-à-dire de regrouper certains produits ensemble et puis les vendre au Sénégal, c'est ce que j'essayes de faire présentement. Donc, moi je lui aurais donné des prix pour les serviettes sanitaires, tous ce qui étaient dans mon domaine et je lui ai dis : je peu t'avoir de la patte à dents, je peu t'avoir des brosses à dents et d'autres produits; à ce moment là, tu ne serais pas pris avec 50 000, 40 000 pièces de couches... tu va en avoir 20 000 puis d'autres... en principe tu devrait être capable d'écouler les ventes.

J'ai rencontré voilà deux ans, trois ans une compagnie qui s'appel « CRISTOR » en Floride et puis elle fait exactement ça, ils achètent des jus, ils achètent du Québec du sirop d'érable puis on avais commencé à discuter pour mettre des couches de bébé puis des serviettes sanitaires puis toutes ses affaires là, un partage de conteneur, nous

on les livre en Floride puis eux autre ils livreront dans toute les Caraïbes puis après ça ils feront l'Amérique central, puis le Mexique... ils ont des vendeurs dans tous ces pays là donc c'est intéressant pour nous mais j'ai pas poussé l'investigation avec ça. Mais ... si on avait ça au Canada admettant par exemple tu dis à X, est ce que tu veux exporter au Sénégal... disons on prend un 1/3 ou un 1/4 ou un 1/5^{ème} du conteneur et on te le réserve pour toi puis tu va voir un autre qui vend des produits non périssables et puis tu lui donne un autre 1/3 ou une autre partie du conteneur puis là tu fait des démarches avec ces gens. Donc à partir de ce moment là ça deviens intéressant parce que c'est pas comme en Amérique du nord, c'est pas comme au USA c'est à dire, les gens on de la difficulté à acheter un conteneur au complet; ça dépend toujours comment tu veux être gourmand de l'autre bout aussi... comme j'ai dit aux africains cet été : Écoutez bien, il faut bien penser que tous ce qui est dans le papier, on parle de Klinex, papier de toilette, la couche tous ce qu'on appelle réellement du papier qui se vend, il n'y a pas une grosse marge bénéficiaire donc à partir de ce moment là si vous, vous pensez que vous allez faire du 100% en vendant une couche en Afrique, vous vous gourez, quand vous avez fait 30%, 25% c'est le maximum que vous allez faire mais par contre quand tu va arriver dans d'autres biens comme des biens d'électronique, informatique tu peu faire du 100%.

Question : Quels moyens de communication utilisez vous et comment se passe la communication avec vos clients des pays en développement?

Réponse : Ils ont Internet, par téléphone, par fax. Le français avec le Sénégal, la même chose avec le Togo et le Bénin, disons qu'on général il n'y a pas de problème mais ça dépend à qui tu parle parce qu'ils ont les dialectes mais les affaires c'est en français et en anglais.

Question : Comment trouvez-vous les pays en développement en affaires?

Réponse : ils sont longs, très, très, très long. Moi mon oncle était en Afrique puis mon premier voyage en Afrique était en 1972 j'ai passé plus qu'un mois là bas et puis ça m'a donné l'occasion de voir les africains et puis de voir comment ils travaillent car j'ai eu à travailler avec eux. Après ça j'ai eu à travailler avec le Togo et puis ça m'a pris énormément de temps, regarde je suis entrain de négocier un autre contrat avec le Bénin qui n'est pas en exportation, ça va être de l'import et de l'export éventuellement mais actuellement ça ne l'ai pas ... on avaient négocié six mois avant que je part, c'est à dire, au mois de mars, ça devrait être conclu on a signé des

ententes de principes qui n'ont pas été respectés bien entendus il y avait encore des mouches dans leurs choses, je suis retourné au mois de juillet et là on a signé un autre contrat qui devait être avec le dernier et puis que j'ai eu l'autorisation le 26 décembre de cette année et là j'ai pas encore les derniers papiers... ça va faire un an mais c'est comme ça l'Afrique.

Question : Avez-vous des concurrents dans les pays en développement?

Réponse : oui, ils font de la concurrence directement mais se sont encore des marchés qui sont fermés parce que voyez vous comme « *Pampers* »... vous demain là vous allez voir « *Pampers* » au États-Unis puis vous dites moi là je vais acheter de vos couches, la réponse est non donc tu ne peux pas acheter du « *Pampers* », tu ne peux pas acheter des « *Hoggises* » non plus; tu vas aller acheter à des compagnies à New York comme, il y a « *Bracco* », les libanais, les juifs qui ont les petites usines et qui fabriquent chez eux... ok par contre toutes les usines de couches sont sur la côte Est et la côte Ouest, il y en a un petit peu en Ohio puis dans tout le reste des USA il y en a pas puis au Canada il n'en reste plus. Donc nous, au Canada avec notre association avec « *Beneton* » en Italie on essaye de fabriquer ici.

Au Sénégal, ils nous concurrencent sur les prix, disons que premièrement, il n'y a pas de taxe et puis c'est un marché qui est local mais ils ne sont pas organisés dans la distribution. Le problème il est là un peu, pour ce qui est du prix pas vraiment, c'est à peu près la même chose, ça se maintient... leur qualité des couches est un petit peu moindre et la notre est supposée être meilleure. Par contre, il y avait des « *par fuite* », des « *sables* » ça semblait être moins absorbant mais c'est une couche c'est comme une serviette sanitaire de femme, elle pourrait absorber les menstruations au complet mais les femmes les changent deux fois par jour et une couche de bébé c'est la même chose, ça peut absorber quatre pipis sans problème, les mamans après un ou deux, elles changent le bébé donc on a essayé de descendre le nombre de « *sables* » dans la couche pour approcher le prix des autres locaux. Puis il ne faut pas se leurrer aussi. Les français aussi produisent des couches et puis font du dumping là bas. Donc des surplus de production sont vendus aux africains ils les amènent là bas au lieu de faire baisser le prix de leurs marchés en France, ils « *dumpent* » là bas puis ils sont gagnants.

Question : Comment avez-vous financé votre activité d'exportation?

Réponse : c'est nos fonds propres.

Question : êtes vous assurés SEE ?

Réponse : Ben, on essaie de s'assurer SEE quand c'est sûr, mais pas sur tout les pays; Comme là je viens d'exporter aux États-Unis, je n'ai pas assuré.

Question : dans quelle monnaie effectuez-vous vos transactions?

Réponse : toujours en dollar US, US, US, US toujours.

Question : Avez-vous vécu des retards de paiement ou des problèmes de paiement?

Réponse : Non, mais jusqu'à présent on ne livre pas sans que t'as pas payé.

Question : Avez-vous vécu des problèmes de livraison ou de fabrication?

Réponse : Oui, actuellement, si la commande d'Algérie rentrait on aura des problèmes donc on ne pourra pas la livrer à temps mais moi ça m'inquiète pas, par ce qu'ils sont toujours en retard. Donc il y a toujours une raison pour laquelle ils seront en retard (inaudible) tu sais le problème des québécois dans ses pays, ils sont toujours pressés. Donc, c'est pour hier.

Question : qui s'occupe de l'exportation ?

Réponse : c'est moi puis la secrétaire, on avait signé un contrat avec les gens de l'université de Laval et ils devaient nous débloquer. on avait signé une entente c'était pour 8 ou 9 pays qu'ils devraient faire une recherche sur les pays puis nous on leur donnait une commission sur toutes les ventes mais ça n'a pas réussi.

Question : Avez-vous eu une formation en exportation?

Réponse : non, c'est venu comme ça.

Question : qui s'occupe de la logistique et du transport des produits ? Est-ce que vous avez des problèmes de transport ?

Réponse : on a un transitaire « OMNItrain » il nous donne un bon service et puis il s'occupe des papiers de douane et toute la paperasse, on a même un programme qui nous a été fournis par eux donc, on remplit le programme et puis on le leur envoie par fax et puis ils complètent et s'occupent des douanes. Comme là on viens d'envoyer la semaine passée quelques milliers de dollars aux États-Unis donc nous, on l'a livré à leur entrepôt à Montréal et puis là il s'en va à Champlain, et vers la Californie par la suite.

Question : Prévoyez-vous d'augmenter votre activité d'exportation?

Réponse : C'est peut être un petit peu utopique mais si on prend que le marché américain c'est de l'exportation, si je pouvais faire 65% de mon marché d'ici deux ans dans l'exportation je serais bien content parce qu'au Québec présentement on est

stoppé, à cause que dans notre domaine les pharmacies sont trop fortes... par contre on sens qu'il y a un glissement du marché vers les épiceries mais mh il y a beaucoup de marques privées ici au Québec donc quand tu transite avec les marchés privés, il te reste quoi comme marché, il te reste le marché de bas de gamme qui se trouve à un prix plus bas que la marque privée et le marché du haut de gamme qu'on est allé chercher avec « Beneton » avec la couche de couleurs; il s'agit de la couche italienne qu'on importe puis qu'on espère pouvoir fabriquer ici. Donc en ce moment, on n'a pas de compétition dessus et on est les seules et on peut prendre une partie du marché du Québec mh. Mais le marché de tous ça (couches de haut de gamme) c'est les américains qui l'ont et puis présentement, je suis entrain de finaliser Internet, les logos et les dernières choses à faire pour embarquer sur « Yahoo » donc mh d'après moi, au mois de mai, je devrais avoir finalisé le site et puis je vais embarquer avec ça. Donc, je leur dis : on embarque avec ça aux États-Unis et on va voir, ça va être quoi la réaction mh est ce qu'on devrait avoir un entrepôt à Champlain comme ils nous ont suggéré ou pas, je sais pas.

Question : *Comment planifiez-vous vos activités d'exportation (planification écrite, etc.)?*

Réponse : Non, on a rien de fait là-dessus, le volume n'a pas assez élevé présentement et puis c'est tellement décevant de prévoir l'exportation, tu vas faire 100 dossiers et puis il y en a un qui va marcher et il y a beaucoup d'appelés et puis très peu d'élus mh, puis on a pas les moyens de savoir s'ils ont de l'argent ou pas. J'en ai fait un avec l'Algérie voilà deux ans... Ah, on a dit s'ailler on a frappé quelqu'un qui a du sens là-bas et avec qui ça va marcher. Son père était supposé avoir mh deux ou trois centres commerciaux ben on sait que des centres commerciaux, avec ma visite que j'ai faite dans ces pays c'est pas comme ici du tout mais quand même c'est dans des villes séparées et différentes donc, Puis là il m'envoie une lettre de crédit puis là j'ai dit : s'ailler on a frappé en fin la bonne porte et la bonne source. Et il dit : Préparez la marchandise, envoyez-la moi et puis on va vous payer la moitié en argent et la moitié par lettre de crédit... la moitié en argent on l'attendait depuis quatre, cinq mois et elle ne rentrait pas et puis ils ont commandé du stock puis l'argent ne rentrait pas et puis je leur ai dit : t'envoie l'argent et on va commander le stock et puis après ça je reçois la lettre de crédit, ben j'ai dit au moins il y a ça, mais mon petit oiseau des affaires m'a dit Guaitan prend pas de chance. Donc là j'appelle, je ne savais pas quelle banque

s'étais et puis j'appelle la banque Royal ce n'était pas eux, j'appelle la banque de Montréal ce n'étais pas eux, c'est par ce qu'il y a toujours un correspondant de la banque étrangère au Canada, j'appelle la banque national ils ont dit oui c'est nous; J'ai dis parfait, j'ai une lettre de crédit et j'aimerais que vous vérifiez la valeur de la lettre puis voir si elle est bonne. je l'envoie à Québec, normalement c'est à Montréal, mais cette fois c'était à Québec, et puis ils me répondent ils disent: monsieur, c'est pas une lettre de crédit c'est une demande de lettre de crédit je me serais tu baiser avec lui parce que c'était une couche spéciale qu'il voulait, c'était pas notre standard. Donc, à partir de ce moment j'ai toujours été sur mes gardes.

Question : Avez-vous eu des problèmes de gestion de vos activités d'exportation?

Réponse : Ce qui arrive présentement ce n'est pas notre priorité, à part l'exportation par Internet avec le Sénégal qui va devenir probablement, une plaque tournante pour nous puis si on est capable d'installer quelque chose au Bénin aussi pour aller chercher la Gosse, le Nigeria, on ne peut pas aller au Nigeria car il y a trop de fraude. Pour développer l'Afrique, d'après moi, il faut que tu connaisse les gens; tu sais qu'au Bénin j'ai passé en l'an 2000 presque un mois... je suis resté chez... maintenant se sont des amis mh se sont des importateurs et des exportateurs, mais ils sont dans la construction, ils ne sont pas dans mon domaine mais j'essaye de voir avec eux s'il n'y a pas un moyen de mettre quelque chose sur pieds là bas... mais les communications sont tellement difficiles entre les villes là-bas. Si je regarde Lomé, pas Lomé au Togo et je regarde Cotonou au Bénin avec l'autre là Porto-Novo au Bénin, il y a peu être une heure, deux heures de routes et ça se fait bien mais à part ça il reste quoi au Bénin, il n'y a rien, presque rien et puis quand tu t'en va au Togo c'est à peu près la même chose mais quand tu t'en va au Burkina Faso, il faut que tu traverse les compagnes pour aller livrer, donc on regarde peu être pour garder d'autres produits plus rentables.

Question : Avez-vous eu ou vécu des problèmes politiques avec les pays en développement?

Réponse : Non, on n'est pas touché mais dans le fond on l'a vécu indirectement avec L'Afrique du Nord... c'est parce que la lettre de crédit en question qui n'était pas bonne et la banque nationale, à cause des bombes et tous ce qui se passaient dans ces pays, nous a dit que c'était l'entrée pour la Tunisie... il y a beaucoup de stock qui passait par là (inaudible) la banque nationale avait demandé à la banque de là bas

d'augmenter ces garanties et puis ce n'était pas fait c'est pour ça que la lettre de crédit n'était pas sortie. c'est se qu'on nous a dit mais est ce que c'est vrai ou pas, je ne sais pas. Moi je ne veux pas m'embarquer dans des pays qui ont des guerres présentement mais, de plus en plus, je regarde l'exportation et je me dis, de plus en plus, s'il va falloir faire sortir les québécois il va falloir se regrouper ensemble pour s'entraider au niveau de l'exportation.

Moi je connais quelqu'un au Sénégal si je suis entré car je connaissais quelqu'un et lui il exporte déjà. Donc, à partir de se moment, on s'ai rencontré et puis ça fait trois ans qu'on travaille sur ce dossier ensemble; on ne s'est pas rencontré à Noël qui est passé ni à l'autre mais l'autre avant. Quand je l'avais rencontré c'était un monsieur Dupé, j'ai dis : Écoute bien, j'ai dis: t'as déjà un pied à terre dans ce coin (Afrique) et moi j'aimerais qu'on travaille ensemble car toi tu transporte des produits lourd et moi je transporte des produits légers.

Mais je reviens à mon ami Dupé, lui aussi, il voit la possibilité de distribuer au Sénégal, il va distribuer vers là bas par ce qu'on haut c'est les Arabes qui sont forts.

Question : Avez-vous eu recours à des programmes d'aide gouvernemental ?

Réponse : Non, nous, on est assis entre deux chaises, on est une maison de commerce, on vise à être fabricant et on l'ai pas, nous on ai comme je dis souvent, on ai de la merde pour le gouvernement parce que j'avais rencontré le ministre de l'industrie et du commerce fédérale, je lui est dis : saviez vous que si « PROVIGO » partait demain vous serrez dans la merde jusqu'au coud il me dit : comment ça? Ben, j'ai dis « PROVIGO » est la même chose que moi; « PROVIGO » est dans l'alimentation et moi j'ai un produit hygiénique mais « PROVIGO » fait de la distribution et ne fabrique pas. Donc, il fait de l'importation et de l'exportation, même chose que moi puis il avait le droit à l'aide gouvernementale dans le temps mais aujourd'hui il y en a plus d'aide pour nous parce que moi je pourrais fabriquer des serviettes sanitaires et si j'avais de l'aide ils pourraient me payer 110% de ma machine mais je ne peux pas embarqué la dans, une machine pour faire les couche coûte dans les deux millions et demi et je n'ai la place et j'ai tout ce qu'il faut actuellement pour le faire mais... Nous, on va fabriquer dans combien de mois? Je ne sais pas, mais on va fabriquer parce que c'est pour nous premièrement c'est une stabilité au niveau de l'approvisionnement et puis on a déjà des contrats présentement au Québec les chances qu'on perds sont quant même minimales... je peu pas aller me chercher un contrat admettant comme

« Jean Coutu » par ce que nous sommes plusieurs fournisseurs. Donc présentement je m'en vais voir « Jean Coutu », l'année passée ils nous ont appelé, je suis allé rencontrer la direction et puis ils ont dit : on est intéressé, est ce que vous fabriquez pour notre marque privée? et ils ont dit : on pourrait vous rencontrer telle date donc moi ce que j'ai fait, j'ai appelé deux de mes bonnes connaissances aux États-Unis et je leur ai dit : écoutez bien les gars si on se met ensemble on va gagner un contrat de 12 millions et demi. Ils ont dit : Guaitan, on ne touche pas à ça on prend la moitié mais pas tout le contrat par ce que le contrat ça nous obligerait à investir 3 ou 4 millions pour aller chercher les 12,5 millions puis dans un an « Jean Coutu » se revire de bord et puis nous dis bye bye et moi je fait quoi avec mon 4 millions que je viens d'investir.

Donc, je peu en prendre la moitié, donc ça veut dire que moi je vais ouvrir un chiffre de plus dans ma production ici et puis je vais pouvoir te fournir. J'ai dis, Jack je ne peu pas aller voir « Jean Coutu » et lui dire je vais prendre la moitié du contrat, il dois rire de moi. Donc, et puis j'avais fait la même chose avec d'autres et puis ils m'on dit la même chose: Guaitan, à ton niveau, il y a personne qui va vouloir prendre un contrat comme ça. Alors moi si j'étais fabriquant je pourrais le prendre j'ai tout le matériel et je m'associerais avec « Jean Coutu » si jamais c'est un contrat de cinq ans made in Québec et puis je pourrais aller chercher une part en m'associant avec « Jean Coutu » ou avec « Pharmaprix ». Alors je leur dis : Écoutez, je vous donne 10 % ou 15 % des actions de ma compagnie et vous me garantisiez cinq ans de production et j'amortis ma machine sur cinq ans et je cherche les subventions du gouvernement.

SG non les autres, ils sont prêts à nous aider, j'ai contacté ces gens déjà et fait toutes les études et ils sont prêts à coopérer avec nous pour payer les études de faisabilité, de la nouvelle technologie et les brevets.

Question : *Comment percevez-vous en général les affaires avec les pays de développement ?*

Réponse : Moi j'aime beaucoup l'Afrique mais d'un autre côté ça prend des gens qui sont très patients et qui sont respectueux aussi de leurs coutumes et de leur façon de pensé. Par contre de leur côté, les africains ont une perception des blancs très arrêtée. Ils ont été coloniser par des blancs, la plus part venant de l'Europe les canadiens, on a quand même une excellente note même je dirais supérieure aux américains. En

Afrique centrale, toujours l'Afrique noire, mais c'est du temps moi. En fait, il faut de l'adaptation en Afrique, se sont de petites détails qui font beaucoup.

Question : Au niveau de la technologie est-ce que les pays vous exigent quelles que normes (les normes de la qualité, etc.)?

Réponse : Pas encore, non pas encore

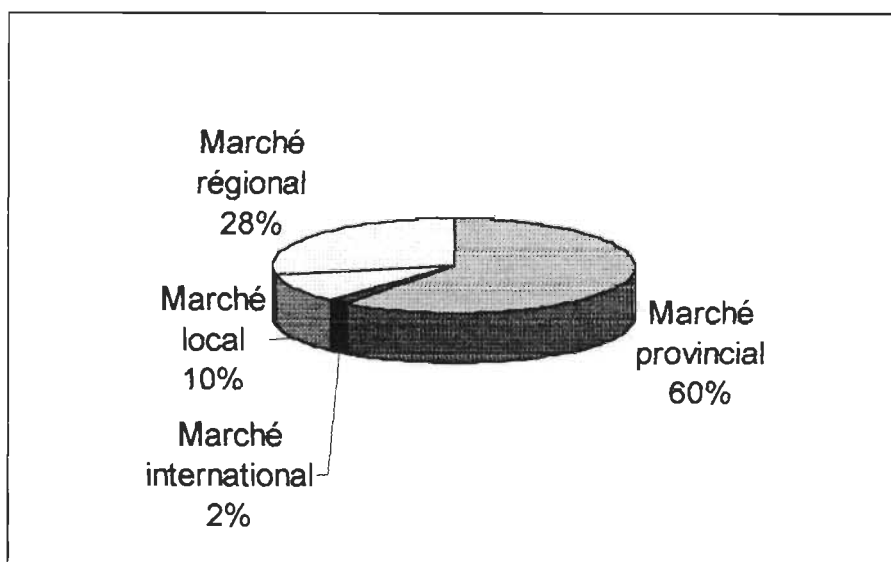
Entreprise Pointe-du-Lac

Fiche technique

- ✚ Nombre d'employés permanents (équivalent temps complet) : entre 20 et 49
- ✚ Chiffre d'affaires (en dollars canadiens) : 3,5 millions
- ✚ L'âge de l'entreprise : 22 ans
- ✚ La forme juridique : entreprise incorporée
- ✚ Le secteur d'activité : véhicules, pièces et accessoires d'autos usagés
- ✚ La durée d'exportation vers les pays en développement : entre 2 et 4 ans
- ✚ Les marchés, des pays en développement, desservis par l'entreprise : Hawaï, Haïti, Afrique

- ✚ Pourcentage (par rapport au chiffre d'affaires) de la part de marché :

- ❖ marché local : 10 %
- ❖ marché régional : 28 %
- ❖ marché provincial : 60 %
- ❖ marché international : 2 %



Guide d'entretien

Question: *Quand avez-vous décidé à exporter vers les pays en développement ?*

Réponse: il y a à peu près deux, trois ans que nous avons commencé à faire de l'exportation vers ce genre de pays là.

Question: *Comment et pourquoi avez-vous décidé d'exporter vers les pays en développement ?*

Réponse: Alors, avant le marché québécois était très grand et puis il y avait beaucoup de demande, de demande d'autos puis de pièces de change des, des voitures puis avec les années puis la concurrence et puis aussi beaucoup d'autres entreprises sont arrivées sur le marché... et bien la demande a diminué. Puis en ce moment là, je suis passé au marché national, on a commencé à avoir des demandes en provenance d'autres provinces puis ainsi de suite mais notre marché était fini là, c'est-à-dire, on ne pouvait plus agrandir notre entreprise et chercher d'autres demande à l'intérieur du Québec, du et puis du pays... En ce moment là, et on voulait toujours agrandir notre entreprise et eh et puis en ce moment là on a décidé d'aller chercher d'autres pays et chercher d'autres clients et puis à un moment donné, il y avait des demandes qui nous venaient de d'autre pays... on avait commencé avec l'Amérique ... des commandes de moteurs de voitures, des pièces d'autos puis ainsi de suite on a eu des demandes dans d'autres pays. Donc, nous autre, on essaie de leur vendre des véhicules américaines pour après pouvoir leur vendre les pièces pour ces véhicules là.

Question: *Quel(s) type(s) d'étude(s) avez-vous effectué(s) sur les pays en développement ?*

Réponse: On ne fait pas d'études, on envoie des dossiers aux entreprises, par exemple, je peu vous donner l'exemple du Ghana, c'est parce que nous autre, on a un site Internet on explique nos produits puis ce qu'on offre avec des photos des véhicules aussi on envoie des dossiers par poste ou par fax des fois... on propose à l'entreprise le type de véhicule qu'on offre et puis bien sûr les pièces pour les réparations comme par exemple les gens du Ghana, ils sont venus à Montréal, ils ont débarqué... Puis les contacts on les a souvent dans le cadre des foires internationales comme celui que nous avons eu l'année passée en France puis là on voit les gens et on leur envoie par la suite les dossiers sur les choses que l'on peu leur offrir.

Question: *Comment choisissiez-vous les pays auxquels vous allez exporter, exemple comment avez-vous décidé de choisir le Ghana et non pas un autre pays ?*

Réponse: Ben là ça dépend de la demande, dans notre site Internet, les gens trouvent toutes les informations qu'ils veulent et ils nous envoient des demandes de pièces et de véhicules comme là ressemant, il y a une femme de la Tunisie qui cherchait deux portes pour ça voiture américaine et puis qui là trouvé sur notre site et puis elle est venue nous voir et a eu ce qu'elle voulait. Donc, comme je vous l'ai dit avant ça dépend de la demande, une fois on reçoit une demande d'un pays, on contacte la chambre de commerce qui nous donne des informations sur les entreprises ou des fois les lois de ce pays là et puis nous autres on vérifie dans notre dépôt, puis si on a les pièces que l'entreprise demande on commence les procédures puis ainsi de suite à chaque fois.

En fait on ne fait pas des études comme vous l'avez dit mais juste, on essaie de connaître un petit peu le pays et puis son économie et puis aussi les lois surtout.

Question: *et qui s'occupe de cette recherche d'information dans l'entreprise?*

Réponse: c'est moi, moi puis ma secrétaire des fois.

Question: *est ce que vous rencontrez des problèmes au moment de la recherche d'information sur les pays ?*

Réponse: non pas vraiment c'est parce que à la chambre de commerce ils ont tous les numéros des endroits où l'on peut trouver des informations sur les autres pays comme par exemple les personnes qu'il faut contacter dans une ambassade puis toute.

Question: *Qui s'occupe du développement des produits dans les pays en développement?*

Réponse: en fait dans notre cas là, on peut pas changer les véhicules puis les pièces... ben c'est sûr que l'on prend compte lors que... on sait par exemple qu'en Afrique les gens utilisent encore beaucoup des véhicules diesel ... ben il y a des véhicules en gaze, je veux dire essence comme ils disent là bas eux autre et puis aussi ils utilisent encore des vieux modèles genre, comme par exemple des modèles 1979 là puis d'autres.... ben nous autre aussi on ne va pas leur offrir ... en fait on va voir dans les types de véhicules qu'ils utilisent le plus en Afrique puis on va chercher les pièces qui vont avec.

Donc comme je vous l'ai déjà dit, on ne fait pas de l'adaptation des véhicules mais je dirais que l'on essaie de savoir ce qui est le plus utilisé dans chaque pays et puis on leur offre ça... on essaie d'être flexible pour avoir plus de demande en fait.

Question: Est ce que vous faites de la promotion de vos produits, par exemple de la publicité pour votre entreprise ?

Réponse: non, juste Internet comme je te l'ai déjà dit avant, j'ai une personne qui s'occupe que de ça Internet, il répond aux demandes des entreprises puis c'est tout. Puis là maintenant, tout le monde connaît Internet puis c'est plus rapide aussi. Ben, on est invité aussi à des foires internationales, il y a deux ans on était dans une foire en France, à Paris là oui c'est ça puis on nous a invité aussi en Belgique, il y avait beaucoup d'entreprises puis ce qui est agréable c'est que tu vois beaucoup de pays puis tu peux voir beaucoup de possibilités avec des entreprises dans différents pays.

Question : Quelle est votre stratégie de prix dans les marchés des pays en développement?

Réponse: les prix se négocient toujours comme avec le Ghana là c'est impossible de donner un prix fixe puis c'est ok et la commande part; les africains eux autres diminuent toujours le prix de départ donc nous autres on sait que même si on va leur dire un bon prix au début, je veux dire le prix final là ils vont vouloir encore le négocier... donc, nous autres aussi maintenant on donne toujours des prix négociables.

Question: Comment percevez vous vos clients dans les pays en développement ?

Réponse: Oh mon Dieu, Ils sont têtus puis aussi très long très, très long, c'est toujours la même chose comme je peux te donner un exemple là, une transaction peut prendre facilement là une année comme avec Haïti là ils nous ont envoyé une demande en Mars 2000 et jusqu'à maintenant c'est pas encore fini, on a pas encore signé rien là... mais ben, je sais qu'on va l'avoir cet contrat là sauf que c'est comme ça avec eux autres, ils sont long en affaire puis aussi ils négocient beaucoup les prix jusqu'à ce que tu dis bon on a le prix c'est entendu là puis ils nous contactent puis ils veulent encore revoir le prix ou quelque chose ... mais je crois qu'ils nous préfèrent des américains car nous autres on a plus patient puis c'est ça.

Question: *Quels sont les problèmes que vous rencontrez souvent dans vos relations avec vos clients des pays en développement? par exemple des problèmes de communication ou de technologie.*

Réponse: Ben pas vraiment là, on communique toujours en français puis en anglais aussi et puis l'anglais est en quelque sorte la langue de tout le monde là fait que il n'y a pas de problème de ce genre et puis avec Internet c'est bien... maintenant Internet est partout. Puis c'est ça, comme je vous l'ai dit à part qu'ils sont long non il n'y a pas d'autre problèmes avec eux autre mais ça c'est l'Afrique, ils sont toujours comme ça on peut pas les changer en fait... non, on a pas vraiment de problèmes avec ces pays là.

Question: *Est-ce que vous connaissez vos concurrents dans les marchés que vous desservez ? est ce que vous-avez des problèmes de concurrence ?*

Réponse: non pas vraiment là, ben on sais des fois que telle ou telle compagnie exporte dans ce pays ou bien elle a eu un nouveau contrat mais c'est tout et puis non il n'y a pas de problèmes avec les concurrents... ben comme je l'ai dit nous autre on répond à des demandes fait que c'est les clients qui nous cherchent et qui viennent vers nous autre. Ben il y a le bouche à oreil là comme je l'ai dit mais non, il n'y a pas de problème.

Question: *Comment financez-vous l'activité d'exportation ?*

Réponse: avec non fond propres c'est tous... non pas de prêt.

Question: *Avez-vous recours à des assurances pour vous protégez des problèmes financiers éventuels ? (SEE, par exemple)*

Réponse: non, on exige toujours le paiement à l'avance des commandes, on prend pas de risque et on nous paie toujours en avance. Pas de lettre de crédit ni rien de toute ce la, juste le paiement en avance.

Question: *Est-ce que les variations du taux de change de la monnaie des pays en développement affecte votre situation financière ?*

Réponse: Ben non, c'est parce que nous autre on travaille avec le dollars US toujours, toutes nos transactions se font en US fait que non on a pas de problèmes avec la monnaie des pays. Puis c'est mieux pour nous autre de travailler en dollars US ... on a un compte en devise puis c'est ça toujours que ça soit avec la Suisse, la France c'est toujours la même chose en US par tout.

Question: *Avez-vous eux des problèmes quant au respect des délais de livraison ?*

Réponse: Non, jamais eh on a toujours respecté les délais puis avant de fixer la date de la livraison nous autre on vérifie notre stock: les pièces, la quantité et puis aussi lorsqu'il s'agit de véhicules puis par la suite on donne la date de la livraison. Non, on n'a pas encore eu ce genre de problème là.

Question: *Qui s'occupe du projet d'exportation ? avez-vous une équipe qui travaille que sur l'exportation ?*

Réponse: c'est moi tous seul ben il y a aussi la personne qui s'occupe du site Internet, la secrétaire puis aussi le comptable mais je veux dire que c'est moi qui s'occupe de l'exportation.

Question: *Avez-vous eu une formation en exportation ?*

Réponse: non, j'ai tout appris sur le terrain là.

Question: *Au début de votre activité d'exportation avez-vous recruté de nouveaux employés ?*

Réponse: au début non c'est par la suite quand j'ai décidé de créer un site Internet ben là il me fallait une personne qui connaisse ça par ce que moi là je ne connais rien en Internet et en informatique. Ben en ce moment là j'ai embauché une personne qui s'occupe d'Internet.

Question: *avez-vous eu des problèmes, vous et vos employés, avec votre activité d'exportation, en terme d'administration, par exemple ou de paperasse?*

Réponse: non pas vraiment c'est la même chose comme toujours... ben c'est sûr que là on travaille à distance là mais je veux dire, c'est la même paperasse des papiers puis c'est tout. Non, il n'y a pas de différence, c'est les mêmes factures c'est juste le paiement qui est différent.

Question: *Qui s'occupe du transport de vos produits vers les pays en développement ?*

Réponse: on travaille avec des transitaires, on a trois transitaires différents avec qui on travaille. Dès que l'on reçoit une commande, on rentre en contact avec un des transitaires puis eux autre nous envoient les documents nécessaires puis on signe puis c'est tous.

Question: *Avez-vous eu des problèmes de transport avec vos clients des pays en développement?*

Réponse: Non, on a pas eu de problème de ce genre au par avant... Ben c'est sûr des fois un conteneur peut être en retard à cause d'une tempête de neige. mais là c'est pas

seulement nous autre comme par exemple si notre marchandise doit partir au USA par camion pour ce soir ben à cause de la neige elle va attendre demain mais ça, ça arrive à tout le monde ici pas nous autre... Donc, c'est pas un problème, il faut juste diler avec le climat... Non, on a pas eu de problème de transport à proprement dit comme là ce soir, comme vous le voyez, on annonce une tempête de neige et nos camion ne vont pas prendre la route et j'ai communiquer avec notre transitaire pour lui dire qu'il y aura un retard au point de rencontre prochain au USA puis c'est tous.

Question: *Avez-vous eu des problèmes avec vos réseaux de distribution dans les pays en développement ?*

Réponse: non, parce que nous autre on fait la livraison jusqu'au port ben, jusqu'au frontière du pays puis par la suite notre responsabilité s'arrête là ... non, on n'a pas ce genre de problème là.

Question: *Est-ce que vous avez des réserves à l'égard de l'exportation vers les pays en développement ?*

Réponse: non pas en toute je dirais même, en fait au contraire car avec ces pays là comme par exemple le Ghana, la demande en matière de voitures usagées est pas mal importante et pour encore plusieurs années fait que nous autre on essaie de faire des affaires avec ces pays là puis eux autre aiment travailler avec nous plus que les américains car nous autre on ai plus flexible puis aussi il y a beaucoup de gens qui disent qu'il n'y a pas d'affaire ou d'argent là mais je peux vous assurer que il y a pas mal d'argent là bas, ben comme je vous l'ai dit avant, ils sont longs mais ça n'empêche pas que nous arrivons toujours à une entente puis dans mon cas, non il n'y a pas de problèmes avec les pays en développement nous autre on veux faire beaucoup plus d'affaire là bas, d'ailleurs ça tombe bien car le mois passé j'ai demandé à la personne qui s'occupe d'Internet de préparer une page en espagnol par ce qu'on aimerais aussi travailler avec Cuba puis le Mexique aussi.

Question: *Est-ce que vous visez une croissance à long terme de l'exportation de vos produits?*

Réponse: Absolument, oui c'est parce que comme je vous l'ai dit le marché québécois est fini... ben pas fini, je veux dire il est comment dire saturé fait que pour continuer à avoir

du profils puis pour grandir aussi on ai obligé de faire de l'exportation. Oui on aimerai ça augmenter le nombre de nos clients à l'exportation.

Question: *Existe-t-il une procédure écrite décrivant comment franchir les étapes d'exportation ?*

Réponse: Non pas vraiment là ben je sais ce que j'aimerais faire à chaque fois mais c'est juste dans ma tête là. Non, ça viens tout seul et puis on décide à chaque fois s'il y a des changements à faire puis ainsi de suite puis, ben on a pas beaucoup de clients fait que c'est pas difficile.

Question: *Avez-vous des problèmes de planification de travail en terme d'exportation vers les pays en développement ?*

Réponse: Non, pas vraiment une fois la commande s'envient, le reste se fait automatiquement on sait ce qu'il y a à faire puis c'est partis.

Question: *Pensez-vous que l'exportation vers les pays en développement est plus difficile que vers les pays développés?*

Réponse: Non, pas vraiment c'est toujours la même chose... ben c'est sûr là que les lois puis les affaires administratives sont différentes mais c'est, c'est partout dans chaque pays, je veux dire c'est les mêmes affaires: contacter le transitaire, la livraison, le paiement c'est la même chose.

Question: *Rencontrez-vous des problèmes politiques avec les pays en développement où vous exporter?*

Réponse: Ben... Oui une fois je me rappel plus là vers quel pays les conteneurs étaient prêts puis tout était prêt, puis on a appris qu'il y avait un problème de politique là je me rappel plus exactement quoi là, notre transitaire nous a contacté pour dire que ça va pas arriver à temps fait que le conteneur était retardé de quelques jours là, oui c'est tous.

Question: *avez-vous subis les conséquences d'une crise politique dans un pays en voie de développement ?*

Réponse: non pas vraiment, ben à part l'affaire des conteneurs non pas vraiment, on n'a pas eu ce genre de problèmes.

Question: *Comment évaluez-vous les problèmes culturels dans les pays en développement ?*

Réponse: Ben, c'est sûr que c'est différent, nous autre on veut les choses pour hier mais, comme les africains par exemple eux autre, ils ont leurs façons de négociation puis de... ils sont surtout longs en tous, on dirait qu'ils prennent tout leur temps ... il sont jamais pressés eux autre mais à la fin on fini toujours par s'entendre puis c'est tous quoi... eux autre par contre ils sont très gentils puis aussi ils aiment faire affaires avec nous autre les canadiens fait que il y a pas de problème.

Question: *avez-vous vécu un problème culturel avec un de vos client des pays en développement?*

Réponse: Je vous l'ai déjà dit non pas vraiment... ben oui des fois la langue mais une fois avec un client de Haïti je crois, en fin je me rappelle pas exactement qui... eux autre nous envoyais des messages en anglais, je veux dire on communiquais en anglais mais, quand je les ai appelé au téléphone pour avoir réponse à une affaire là... là on avait de la misère à se comprendre au téléphone fait que ça a pris du temps puis par la suite ... ben ça fini toujours par s'arrangé je veux dire. c'est le seul problème qu'on a eu vraiment là... c'était le fun par ce qu'on se comprenais sur Internet mais on arrivait pas à parler ensemble.

Question: *L'évolution technologique des pays en développement affecte-t-elle votre carnet de commande?*

Réponse: Ben c'est sûr que les models américains sont différents des models européens là, mais je veux dire maintenant on trouve de tous partout sur les marchés fait que non pour l'instant il y a pas de problème... nous autre bien sûr on a surtout des véhicules et des pièces américaines là mais ça n'a jamais causé de problème avec les autres pays comme je vous l'ai dit là, les marchés sont ouvert maintenant.

ANNEXE 5

Liste des entreprises des pays développés & des pays en développement

Population, naissances et décès.

Dernière mise à jour : février 2001
(Dernières données disponibles.)

PAYS	Population au dernier recensement		Population au 1er janvier			Naissances			
	Date	Effectif	1998	1999	2000	1997	1998	1999	1997
Allemagne	1/04/1991	79 829 000	82 057 379	82 037 011	82 184 720	812 173	785 025	770 744	860 389
Allemagne de l'Ouest	25/05/1987	61 077 042	66 688 008	66 747 264		711 915	681 991	664 497	692 844
Allemagne de l'Est	31/12/1981	16 705 635	15 369 371			100 258	102 862	104 008	167 545
Autriche	15/05/1991	7 795 786	8 075 425	8 082 819	8 102 557	84 045	81 233	78 138	79 432
Belgique	1/03/1991	9 978 681	10 192 264	10 213 752	10 239 085	115 864	114 465	114 164	104 190
Danemark	1/01/1998	5 294 860	5 294 860	5 313 577	5 330 020	67 636	66 170	66 232	59 925
Finlande	31/12/1990	4 998 478	5 147 349	5 159 646	5 171 302	59 329	57 108	57 574	49 108
France	8/03/1999	58 518 748	58 728 083	58 966 834	59 225 683	726 768	740 500	744 100	530 319
Irlande	28/04/1996	3 626 087	3 693 999	3 734 901	3 776 577	52 311	53 551	53 354	31 605
Islande	1/12/1970	204 930	272 381	275 712	279 049	4 151	4 178	4 100	1 843
Luxembourg	1/03/1991	384 634	423 700	429 200	435 700	5 503	5 386	5 582	3 927
Norvège	3/11/1990	4 247 546	4 417 599	4 445 329	4 478 497	59 801	58 352	59 298	44 595
Pays-Bas	1/01/1991	15 010 445	15 654 192	15 760 225	15 863 950	192 443	199 408	200 445	135 783
Royaume-Uni	21/04/1991	56 352 200	59 125 244	59 391 145	59 623 406	725 802	717 081	700 192	629 746
Suède	1/11/1990	8 587 353	8 847 625	8 854 322	8 861 426	90 502	89 028	88 173	93 326
Suisse	4/12/1990	6 873 687	7 096 465	7 123 537	7 164 444	80 584	78 949	78 408	62 839
Espagne	1/03/1991	39 433 942	39 347 936	39 394 258	39 441 679	369 035	365 193	377 809	349 521
Grèce	17/03/1991	10 259 900	10 510 965	10 521 669	10 545 678	102 038	100 894	101 985	99 738
Italie	20/10/1991	59 103 833	57 563 354	57 612 615	57 679 955	528 901	515 439	537 087	561 207
Portugal	15/04/1991	9 862 540	9 957 270	9 979 450	9 997 550	113 047	113 510	116 002	105 157
Albanie	12/04/1989	3 182 400	3 354 341	3 373 445	3 401 198	61 739	60 139	57 948	18 237
Bosnie-Herzégovine	31/03/1991	4 377 033	3 695 500			48 397	45 007		27 875
Croatie	31/03/1991	4 784 265	4 536 812	4 527 459		55 501	47 068	45 179	51 964
Macédoine	20/06/1994	1 936 877	2 002 340	2 012 705		29 478	29 244	27 309	16 596
Slovénie	31/03/1991	1 949 644	1 984 923	1 978 334	1 987 755	18 165	17 856	17 533	18 928
Yougoslavie	31/03/1991	10 394 026	10 613 708			131 841	119 896		111 845
Bulgarie	4/12/1992	8 472 724	8 283 153	8 230 371	8 190 876	64 125	65 361	72 291	121 861
Hongrie	1/01/1990	10 374 823	10 135 358	10 091 789	10 043 224	100 350	97 301	94 645	139 434
Pologne	6/12/1988	37 878 641	38 657 848	38 666 983	38 653 559	412 635	395 619	382 202	380 201
Roumanie	7/01/1992	22 810 035	22 526 093	22 488 595	22 455 485	236 891	237 297	234 600	279 315
République tchèque	3/03/1991	10 302 215	10 299 125	10 289 621	10 278 098	90 657	90 535	89 471	112 744
Slovaquie	3/03/1991	5 274 335	5 387 650	5 393 382	5 398 657	59 111	57 582	56 223	52 124
Russie	12/01/1989	147 021 869	146 739 413	146 327 605	145 559 208	1 259 943	1 283 292	1 214 689	2 015 779
Estonie	12/01/1989	1 565 662	1 453 844	1 445 580	1 439 197	12 626	12 269	12 545	18 566
Lettonie	12/01/1989	2 666 567	2 458 403	2 439 445	2 424 150	18 830	18 410	19 396	33 533
Lituanie	12/01/1989	3 674 802	3 703 961	3 700 799	3 698 521	37 812	37 019	36 415	41 143
Biélorussie	12/01/1989	10 199 709	10 203 837	10 179 121	10 019 480	89 586	92 645	92 975	136 653
Moldavie	12/01/1989	4 337 592	4 304 700	4 293 000	4 281 500	51 286	46 755	43 511	51 138
Ukraine	12/01/1989	51 452 034	50 245 208	49 850 926	49 710 000	442 581	419 238	389 208	754 152
Arménie	12/01/1989	3 304 778	3 791 200	3 798 239	3 803 395	43 929	39 366	36 502	23 985
Azerbaïdjan	27/01/1989	7 953 000	7 876 700	7 949 300	8 016 200	132 052	123 996	117 539	46 962
Géorgie	12/01/1989	5 400 841	4 150 000*	4 110 000*		52 020	50 000	40 778	43 830
Kazakhstan	2/02/1999	15 049 100	15 188 200	14 957 100	14 896 100	232 400	223 800	209 039	160 100
Kirghistan	12/01/1989	4 257 755	4 732 000	4 806 000	4 823 300	102 050	104 183		34 540
Ouzbékistan**	12/01/1989	19 810 077	23 007 000			602 694		553 745	137 331
Tadjikistan**	12/01/1989	5 092 603	5 884 000					110 300	
Turkménistan**	10/01/1995	4 483 251	4 567 000			98 500	98 461		29 600
Turquie	21/10/1990	56 473 035	62 980 000	63 920 000		1 337 714	1 338 816		390 745
Israël	4/11/1995	5 548 523	5 900 000	6 041 400	6 203 800	124 478	130 088	131 936	36 106
Canada	14/05/1996	28 848 760	30 246 900	30 491 294		361 785			216 970
États-Unis	1/04/1990	248 709 873	269 067 000	271 465 000	274 035 300	3 894 970	3 941 553	3 957 829	2 314 738
Australie	30/06/1991	16 850 540	18 631 100	18 851 187	19 080 797	251 834	249 283	246 573	128 900
Nouvelle-Zélande	5/03/1996	3 618 303	3 781 300	3 805 600		57 604	55 349	57 053	27 471

125 570

Japon 1/10/1995 246 126 109 700 126 451 064 126 770 217 1 208 627 1 214 881 1 197 378 920 712

* Les effectifs de population (repris de G. Tsuladze, I. Badurashvili, Annuaire démographique de la Géorgie, 1998) ne comprennent pas les populations Tskinali. L'office statistique estime, avec la même définition, la population à 4 604 700 en 1999 et 4 604 200 au 01/01/2000.

** En italiques : 1996.

Note : un certain nombre de pays n'effectuent plus de recensement classique de population et l'ont remplacé par d'autres méthodes de collecte, basée population ou des enquêtes, ou par des micro-recensements. Pour ces pays, nous avons retenu les dates et les résultats correspondant au programme recensement de 1990-1991.

Dans le cas de la France, les populations au 1er janvier des années 1998, 1999 et 2000 sont les évaluations établies par l'Insee avant le recensement explique le décalage avec le chiffre de la population légale au dernier recensement). L'ensemble des indicateurs présentés dans cette chronique sont des évaluations. Le même problème se pose pour le Kazakhstan.

Source : ODE.

Classification des pays "hors Union européenne"

Liste des pays de développement

Afghanistan	Croatie	Macao	Sikkim
Afrique du Sud	Cuba	Macedoine	Slovénie
Albanie	Djibouti	Madagascar	Somalie
Algérie	Dominicaine (Rép.)	Malawi	Soudan
Angola	Dominique	Malaysia	Sri Lanka
Antigua-et-Barbuda	Egypte	Maldives	St-Christophe et Nevis
Arabie Saoudite	El Salvador	Mali	St-Thomas-&-Prince
Argentine	Equateur	Malte	St-Vincent et
Arménie	Erythree	Maroc	Grenadines
Azerbaïdjan	Ethiopie	Marshall (Iles)	Ste-Helene (Ile)
Bahrein	Falkland (Iles)	Maurice	Ste-Lucie
Bangladesh	Fidji	Mauritanie	Suriname
Barbade	Gabon	Mexique	Swaziland
Bélize	Gambie	Micronesie	Syrie
Bénin	Géorgie	Mongolie	Tadjikistan
Bhoutan	Ghana	Montserrat (Ile)	Tanzanie
Bolivie	Grenade (Ile)	Mozambique	Tchad
Bosnie-Herzegovine	Guatemala	Namibie	Thailande
Botswana	Guinée	Nauru	Timor Oriental
Brésil	Guinée Equatoriale	Nepal	Togo
Burkina Faso	Guinée-Bissau	Nicaragua	Tokelau (Iles)
Burundi	Guyana	Niger	Tonga
Cambodge	Haiti	Nigeria	Trinite-et-Tobago
(Kamputchea)	Honduras	Nioe	Tunisie
Cameroun	Hong-Kong	Oman	Turkmenistan
Cap-Vert	Inde	Ouganda	Turques-et-Caiques
Cayman	Indonésie	Ouzbekistan	Turquie
Centrafricaine (Rép.)	Iran	Pakistan	Tuvalu (Iles)
Chili	Iraq	Palas	Uruguay
Chine	Israël	Palestine	Vanuatu (Iles)
Chypre	Jamaïque	Panama	Vénézuela
Colombie	Jordanie	Papouasie-N. Guinée	Vierges/Iles Brit.
Comores	Kazakhstan	Paraguay	Vietnam
Congo (Rép.Dém.)	Kenya	Philippines	Wallis-et-Futuna
Ex-Zaïre	Kirghizistan	Rwanda	Yémen
Congo (Rép.Pop.)	Kiribati (Iles)	Salomon	Yougoslavie (Serbie et
Cook	Lesotho	Samoa Occidentales	Montenegro)
Corée du Nord	Liban	Pérou	Zambie
Corée du Sud	Laos	Sénégal	Zimbabwe
Costa Rica	Liberia	Seychelles	
Cote-d'Ivoire	Libye	Sierra Leone	



[accueil](#) | [liens](#) | [plan du site](#) | [faq](#) | [rechercher](#) | [contactez-nous](#)